

# Construyendo madurez institucional en las OSC

## El modelo Fortaleza de Fundación Merced



Regina de Angoitia Guerrero  
María Teresa Márquez Chang

**Indesol**  
Instituto Nacional de Desarrollo Social



# Construyendo madurez institucional en las OSC

## El modelo Fortaleza de Fundación Merced

Regina de Angoitia Guerrero  
María Teresa Márquez Chang

Noviembre 2012



FUNDACIÓN MERCED, A.C.

*Construyendo madurez institucional en las OSC. El modelo Fortaleza de Fundación Merced*  
"Título derivado del proyecto: *Aprendizajes y Perspectivas del Fortalecimiento Institucional de las OSC*"

2012. Ciudad de México.  
México

Primera edición

Autores:  
Regina de Angoitia Guerrero  
María Teresa Márquez Chang

Diseño y formación:  
Gabriela Galindo González

Portada:  
Anna Siegel Ruiz

© Regina de Angoitia Guerrero  
© María Teresa Márquez Chang

© Fundación Merced, A.C.

ISBN:

Fundación Merced A.C.,  
Cedro 214, Sta. María la Ribera  
06400, México, D.F.  
México  
[www.fundacionmerced.org.mx](http://www.fundacionmerced.org.mx)

"Este material se realizó con recursos del Programa de Coinversión Social, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social. Empero, la SEDESOL no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por los autores del presente trabajo".

*Reconocemos el trabajo, esfuerzo y talento de todos aquellos que han contribuido a la construcción de la madurez institucional en las Organizaciones de la Sociedad Civil a través del Programa Fortaleza, en particular a sus fundadores Alberto Núñez Esteva y Rogerio Casas Alatraste Urquiza.*

## CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	7	4.3 Análisis de resultados	52
1.1 ¿Qué es la fortaleza institucional y para qué estudiarla?	8	Estrategia	55
1.2 Madurez institucional de las OSC en México	10	Órgano de gobierno	56
1.3 Breve historia de Fundación Merced	12	Movilización de recursos	57
1.4 El modelo Fortaleza	14	Comunicación y difusión	58
2. ENTENDIENDO QUÉ ES EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	17	Equipo operativo	60
2.1 ¿Qué es el fortalecimiento institucional?	17	Administración	61
2.2 Perspectivas de estudio	19	Metodología sustantiva	61
2.3 El modelo Fortaleza de Fundación Merced	21	Tecnologías de la información y comunicación	62
Fortaleza, primera etapa (2002 a 2009)	23	4.4 Conclusiones preliminares	62
Fortaleza, segunda etapa (2009 a la fecha)	25	5. INCIDENCIA DE FORTALEZA EN EL MEDIANO PLAZO	65
Modelo actual de Fortaleza	29	5.1 Metodología	65
3. CONOCIENDO A LAS ORGANIZACIONES	31	Muestra	66
3.1 Madurez institucional de las OSC en México	31	5.2 Análisis de resultados	67
Zona metropolitana	31	Grados de madurez	67
Zona noroeste de la república	32	Análisis de casos	71
Zona noreste de la república	33	5.3 Análisis de resultados por indicadores	79
Zona centro	33	Planeación estratégica	79
Zona sureste	34	Órgano de gobierno	79
3.2 Organizaciones Fortaleza	35	Movilización de recursos	81
Población atendida por las OSC Fortaleza	39	Equipo operativo	82
Figura legal	40	Administración	83
Ubicación	41	Metodología sustantiva	84
Antigüedad	42	Comunicación y difusión	85
Donatarias autorizadas y órgano de gobierno	43	Tecnologías de la información y comunicación	86
OSC vínculos con congregaciones religiosas	43	5.4 Conclusiones preliminares	87
4. INCIDENCIA DE FORTALEZA EN EL CORTO PLAZO	45	6. REFLEXIONES FINALES: ENTENDIENDO EL FORTALECIMIENTO	89
4.1 ¿Qué estamos observando?	46	INSTITUCIONAL EN ACCIÓN	
4.2 La investigación	47	6.1 La incidencia	90
Muestra	47	6.2 El modelo Fortaleza	92
Los indicadores del instrumento Fortaleza	49	6.3 El fortalecimiento institucional	94
		FUENTES CONSULTADAS	97
		ANEXO 1: INSTRUMENTOS DE INSTITUCIONALIDAD 1	101
		ANEXO 2. ORGANIZACIONES FORTALEZA	109
		ANEXO 3. GUIÓN DE ENTREVISTAS	115

## 1. INTRODUCCIÓN

El libro que el lector tiene en sus manos tiene dos propósitos. Primero, mostrar que dentro de las organizaciones de la sociedad civil, el fortalecimiento institucional debe entenderse como un trabajo continuo por el aprendizaje y el cambio. Y segundo, mostrar que la incertidumbre que acompaña a este proceso de transformación se puede identificar mediante distintos “grados de madurez institucional”. De este modo, asociamos el fortalecimiento institucional con la idea de cambio (o el temor a él) y con un proceso social gradual y de largo plazo que lleva a éste. Para su evaluación, proponemos un modelo que el lector encontrará explicitado metodológicamente y, más importante aún, aplicado empíricamente a lo largo de los capítulos de este libro.

La preocupación por el fortalecimiento institucional de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) ha estado presente en nuestro país desde la década de 1990. Sin embargo, todavía encontramos poca literatura sobre el tema, sea en forma de proposiciones teóricas o estudios de caso. Rastreado un poco su origen en México, encontramos un primer acercamiento al tema en el seminario realizado por Espiral, AC en 1999, “Fortalecimiento institucional: propuestas para las organizaciones civiles y sociales”, en el que organizaciones y consultores orientados al desarrollo social —SINFÍN, IMDEC, CEMEFI, Espiral, SALDEBAS, Aguilar— se reunieron a dialogar y reflexionar al respecto. Los acuerdos a los que arribaron estos diálogos proporcionaron en su momento un marco de entendimiento y acción comunes. Así, acordaron concebir el fortalecimiento institucional como un proceso y una necesidad constante y permanente. Señalaron la necesidad de construir una teoría social que desarrolle marcos conceptuales y referenciales que den sentido y contexto a las acciones del fortalecimiento institucional. Además, reconocieron la dificultad

y poco desarrollo de la medición del impacto de las intervenciones para el fortalecimiento conocidas hasta ese momento (Espiral, 1999).

En 2001, el Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) llevó a cabo discusiones y diagnósticos más amplios acerca del fortalecimiento institucional del sector. Estos espacios generaron una importante dinámica que dio como resultados: 1) la incorporación de nuevos conocimientos y enfoques provenientes de la diversidad de las organizaciones participantes (Ponce, 2007; Aguilar, 2007); 2) la identificación y comprensión de necesidades y problemáticas a las que se enfrentan las OSC, y 3) un aumento en la oferta de servicios de fortalecimiento institucional por parte del gobierno, la academia, las propias organizaciones e iniciativas privadas (Carrillo, García y Tapia, 2007). En este contexto embrionario es donde Fundación Merced crea el programa Fortaleza en 2002, con el propósito de contribuir —a partir del diagnóstico anterior— al fortalecimiento institucional de las OSC de nuestro país.

En la intersección entre esta indefinición conceptual y la falta de experiencias y modelos para estudiar y medir el fortalecimiento institucional, surge el modelo Fortaleza propuesto por Fundación Merced con el cual se ha acompañado a más de 140 organizaciones entre los años 2002 y 2011 en sus procesos de fortalecimiento. En estas páginas se someten a la valoración del lector sus métodos y resultados evaluados a partir del seguimiento de su incidencia en estas organizaciones.

### 1.1 ¿Qué es la fortaleza institucional?

Grosso modo, hay dos enfoques principales para abordar al fortalecimiento institucional. El primero es el técnico; en él se privilegia la eficiencia y la eficacia de la organización. Esta aproximación sostiene que las medidas de fortalecimiento se pueden aplicar sin distinción del tipo de organización de la que se trate y sea cual fuere el sector al que pertenezca. El enfoque técnico

se asocia con la *dimensión interna* de la organización, que busca un uso óptimo de los recursos y programas de calidad.

El segundo es el enfoque político. Aquí la idea es articular el trabajo que realiza la OSC con las implicaciones sociales y políticas deseadas. Este acercamiento facilita procesos participativos, pues reconoce que a la organización la conducen sus valores y su misión, los cuales están inmersos en un contexto donde las relaciones con el entorno son primordiales. Este acercamiento se asocia con la *dimensión externa*. En ocasiones, los distintos enfoques han estado disociados entre sí, manteniendo posturas mutuamente excluyentes que, de acuerdo con Ponce, en ocasiones obstaculizaron el diálogo y la disposición para compartir metodologías y contenidos (Ponce, 2006).

Este divorcio entre las dimensiones interna y externa introduce, por un lado, mayor confusión y, por otro, simplificación a la hora de entender y sobre todo aplicar una categoría que pretende describir el conjunto de capacidades que debe desarrollar una organización para tomar decisiones de manera eficiente y transformadora. De manera preliminar, entenderemos aquí el fortalecimiento institucional como un equilibrio delicado pero eficiente entre la administración de recursos, las acciones organizacionales y el desarrollo de capacidades, y el contexto con el cual la OSC debe establecer relaciones a fin de cumplir sus objetivos y metas; conseguir financiamiento; mediar políticamente e incidir en un cambio efectivo en la sociedad. En suma, el fortalecimiento institucional es, por tanto, la fortaleza en la estructura interna que le permite a la organización ser eficiente en el entorno social, político, económico y cultural.

El estudio de esta fortaleza lleva a elaborar modelos necesarios y demandados de intervención, seguimiento y evaluación que, a modo de hipótesis de trabajo, no pueden aspirar sino a detonar y acompañar procesos de reflexión en la organización sobre sí misma y sobre el entorno donde actúa, los cuales la llevan a procurar cambios en

los obstáculos internos y externos. Sin embargo, dada la complejidad de la naturaleza e historia de las OSC en México, no en todas las ocasiones estos cambios pueden ser exitosos, como lo veremos cuando analicemos las incidencias del programa Fortaleza en el tiempo.

Para dar soporte a esta hipótesis, ofrecemos a continuación un breve panorama de las OSC en México, el cual será profundizado más adelante.

## 1.2 Madurez institucional de las OSC en México

El breve paisaje que se ofrece a continuación fue elaborado a partir de algunos diagnósticos recientes realizados por los Centros Regionales de Acompañamiento y Monitoreo que son apoyados por el Programa de Coinversión Social de Indesol<sup>1</sup>, por el Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil de Chihuahua, por Fundación Merced y por Tercer Sector, AC, los cuales pretenden mostrar las debilidades institucionales a partir de las cuales las OSC deben emprender procesos de cambio y aprendizaje.

Las constantes encontradas permiten extrapolar muchas de las características a un buen número de OSC casi sin que sea necesario diferenciar entre su antigüedad, ubicación geográfica o tamaño. Éstas se refieren a una notable carencia de programas de planeación estratégica; un número limitado de fuentes de ingreso; patronatos o consejos que no gobiernan; baja comunicación externa; alta rotación de personal, y poca actualización o habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Esta debilidad institucional puede llegar al punto en que la organización no tiene muy claro quiénes son sus beneficiarios o usuarios, ni la causa por la cual trabaja.

La sensación con la que se labora día a día es de una gran vulnerabilidad económica. La mayoría de ellas no tiene respaldo financiero

<sup>1</sup> Quintana Roo: Fortalece (2010); Zona metropolitana sur de la Ciudad de México: Cinco Panes y Dos Peces, AC, (2010); Noreste del país: AFIRMA - Fundación Merced Coahuila, AC. (2010).

(i.e. fideicomisos, instrumentos de inversión, propiedades), por lo que no podrían resistir más de tres meses sin un flujo de ingresos que además proviene únicamente de una o dos fuentes de financiamiento. Esto compromete incluso su autonomía de operación, pues es frecuente encontrar organizaciones cuyos donantes inciden en el quehacer de la organización (Fundación Merced, 2012).

El aspecto económico no sólo impacta en los recursos que la organización puede destinar directamente al logro de sus objetivos (mediante el trabajo o atención de algún sector vulnerable), sino en la forma y en los recursos con que cuenta para hacerlo. Así, la ausencia de personal con salario formal es otra de las características de las OSC en México. Es decir, que mientras sus objetivos se orientan a la consecución de condiciones sociales más justas para un grupo poblacional, con mucha frecuencia su propio personal no está en nómina, esto es, no tiene derechos laborales ni prestaciones. Estas condiciones de su personal ocasionan que el nivel de profesionalización en el sector sea bajo (Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, 2010), así como la motivación por aprender o solucionar problemas. Esta situación resulta muy difícil de combatir, pues la mayoría de los donantes privados no apoyan salarios y los fondos públicos sólo apoyan remuneraciones por honorarios.

Si bien la falta de recursos o la insuficiencia de éstos constituye un problema real, impacta en aspectos que no están vinculados directamente con ellos, como por ejemplo la falta de comunicación interna, el trabajo en equipo y la vinculación con el entorno. Es decir, las organizaciones perciben muchos de sus problemas como una consecuencia de la falta de recursos debido a una suerte de impotencia y desánimo que permea la cultura de la organización y que no le permite identificar la causa del problema más allá de lo económico y, por tanto, busca la mejora en acciones sencillas que no ofrecen cambios de fondo. En otras palabras, a partir de los datos revisados y que ampliaremos más adelante, podemos concluir que muchas de las OSC se muestran inseguras y confundidas.

### 1.3 Breve historia de Fundación Merced

En los años sesenta, cuando da comienzo en México un proceso social y político caracterizado por la creciente toma de conciencia y mayor participación de los ciudadanos en tareas de desarrollo social y derechos humanos, surgen movimientos estudiantiles, indígenas, agrupaciones y organizaciones sociales con ideologías y fines diversos. Entre estas últimas se encuentran las organizaciones sociales sin fines de lucro orientadas al trabajo en favor de terceros, inspiradas por los principios de solidaridad y fraternidad.

Éste es el caso de Fundación Merced, que nació en 1962 por iniciativa de los hermanos Sixto, Flaviano y Catalina Munguía, que buscaban consolidar y hacer trascender su compromiso filantrópico, orientado a brindar mejores oportunidades de vida a niños y jóvenes en situación de pobreza y contribuir al desarrollo de sus familias. Con el tiempo, el objeto primordial de esta organización humanitaria, La Merced, AC, se centró en administrar los fondos que ellos mismos proveían de su propio patrimonio y canalizarlos a distintas obras sociales. A la muerte del último miembro de la familia Munguía en 1986, la totalidad del patrimonio se donó al Patronato de la Merced, el cual asumió el espíritu de filantropía de la familia (Fundación Merced, 1993).

En los años ochenta, el sector social atravesaba tiempos de crecimiento y transformación. El terremoto de 1985 en la Ciudad de México promovió el despertar de la solidaridad y el poder de los ciudadanos. Las organizaciones de la sociedad civil ampliaron su ámbito de acción a nuevas temáticas y realidades sociales. A su vez, la inestable situación económica acentuó cada vez más la pobreza y las desigualdades sociales en el país. Esta compleja realidad demandó la colaboración de nuevos actores en los asuntos de interés público, por lo que el patronato decidió que, además de dar cabal cumplimiento a la voluntad de los fundadores y cuidar el legado, era tiempo de aprovechar la experiencia acumulada para incrementar los recursos de la organización mediante la

diversificación de fuentes de financiamiento y, de esta manera, apoyar a más organizaciones. Desde entonces, Fundación Merced promueve y administra con eficacia su propio patrimonio y los fondos adicionales aportados por agrupaciones profesionales, empresas y personas físicas (Fundación Merced, 1993). En esta etapa, Fundación Merced se reafirmó como “instrumento de cambio social, al promover la filantropía y vincularla con las causas, los problemas, los actores y los enfoques que promueven este cambio” (Carrillo *et al.*, 2009).

En 1999 inicia una nueva etapa en Fundación Merced marcada por la decisión del consejo directivo de reorientar la manera de canalizar recursos a las organizaciones, pasando de un enfoque asistencialista a un enfoque centrado en el desarrollo social corresponsable. De esta manera, los recursos obtenidos de terceros se otorgan mediante convocatoria pública con el propósito de ofrecer mayor equidad, transparencia y apoyo a los proyectos que logren transformaciones sociales de largo plazo (Fundación Merced, 2000). Desde entonces, se crean alianzas para la inversión social. En ese mismo año se formalizó el programa de Capacitación, que años más tarde tomaría el nombre de “Formación”. Hoy día cuenta con 12 años de experiencia y llega a un amplio número de estados de la República.

Con el cambio de siglo, las organizaciones de la sociedad civil adquieren mayor reconocimiento y visibilidad. No obstante, las exigencias que les demanda el entorno son cada día mayores. En respuesta a esta situación, nace en 2002 el programa Fortaleza, con el propósito de contribuir al fortalecimiento institucional de las organizaciones de la sociedad civil mediante un modelo innovador. A la fecha cuenta con casi diez años de aprendizaje, que lo ha llevado a crear una oferta que atiende de manera puntual a cada organización. En la actualidad, los programas Formación y Fortaleza trabajan de la mano con las personas y organizaciones contribuyendo al fortalecimiento institucional.



## 1.4 El modelo Fortaleza

El desarrollo de un modelo responde siempre a la necesidad de comprender el funcionamiento de algo, en este caso de una organización integrada por personas, objetivos, normas y recursos. Cada uno de estos componentes tiene un alto grado de complejidad interna que se potencia al entrar en relación con los otros componentes. Concordamos con Luis Cámara cuando sostiene que “los modelos constituyen marcos de referencia que nos facilitan el análisis, la representación simplificada y la intervención sobre fenómenos complejos a partir de su descomposición en variables más sencillas. Necesitamos, pues, disponer de modelos para poder comprender y transformar la realidad” (Cámara, 2012, p. 12). En general, los modelos desintegran las componentes y variables presentes para, una vez estudiadas y comprendidas, volverlas a integrar en un todo diferente del inicial, pues en el modelo ya se identifican las áreas de intervención.

El gran aporte del modelo Fortaleza consiste en un proceso de modelización realizado en una relación de acompañamiento donde participa la organización y el consultor de Fundación Merced. Este acompañamiento no se da sólo en el tiempo (durante el periodo que dura la intervención), sino también en el espacio, ya que el consultor trabaja en la organización, que constituye el lugar físico donde se ven y se entienden aspectos que no es posible comprender desde afuera o mediante un diagnóstico. Acorde con su objetivo de mejorar la forma de hacer las cosas, el propio modelo ha ido mejorando desde 2002 a la fecha, por lo que es posible identificar dos instrumentos de diagnóstico que a continuación reseñamos.

- **Instrumento de Institucionalidad 1 (2002-2009)**

Abarca ocho temas o indicadores formados por 30 categorías. El instrumento se aplica en un ejercicio colectivo y reflexivo donde participan el mayor número de miembros del equipo operativo y del consejo directivo o patronato. El diagnóstico se construye a partir de la

mirada interna de la organización y la mirada externa de Fortaleza. Con base en los resultados del diagnóstico, se formula el plan de trabajo.

- **Instrumento de Institucionalidad 2 (2009 a la fecha)**

Abarca 243 descriptores divididos en nueve temas, lo cual proporciona un diagnóstico más amplio y profundo que incorpora nuevos aspectos e incluye diferentes escalas que permiten identificar con mayor claridad el grado de desarrollo o madurez de cada descriptor o tema. La perspectiva conceptual que guía el instrumento es procesal en la medida en que busca ubicar el diagnóstico en una escala de madurez. De esta manera, el grupo tiene una idea muy clara de lo avanzado, las fortalezas que lo ayudaron a lograrlo y las debilidades que superaron. Así como de lo que les falta por andar, las fortalezas que necesitarán desarrollar y las debilidades que deberán superar.

Una de las grandes preocupaciones de Fortaleza al concluir el acompañamiento es que la organización continúe trabajando de modo independiente en su fortalecimiento institucional. Por este motivo, se le da seguimiento a los seis y doce meses. Las OSC comentan que el seguimiento ha sido de gran utilidad, sobre todo porque les recuerda la importancia de este proceso, les resuelve dudas y las anima a seguir trabajando. La evidencia muestra que el fortalecimiento institucional es un proceso de largo plazo, en donde es recomendable un apoyo consistente a lo largo del tiempo. En particular, es necesario acompañar la implementación de los cambios en la organización (James y Wrigley, 2007, p. 23).

El modelo cuenta, además, con una serie de servicios y metodologías que le permiten adaptarse al tamaño, preocupación, interés y tiempos de cada organización, por lo que resulta bastante flexible para adaptarse a la realidad heterogénea de las OSC en México.

Este libro presenta los resultados de un ejercicio de evaluación integral de Fortaleza realizado en 2012, en el que se recogió la opinión tanto de los consultores como de las organizaciones que a lo largo de estos casi diez años han recibido el acompañamiento del modelo. Ponemos a disposición del lector sus resultados, el contexto de aplicación, la metodología de los instrumentos de evaluación y un análisis de los datos obtenidos. Esperamos con ello alimentar la preocupación por el tema, a fin de que derive en el diseño de mejores instrumentos y modelos y, sobre todo, en una renovada disposición para enfrentar el cambio mediante un proceso de madurez incremental flexible, reflexivo, personal y, a la vez, colectivo.

## 2. ENTENDIENDO EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### 2.1 ¿Qué es el fortalecimiento institucional?<sup>1</sup>

Cambiar es siempre un riesgo, pues significa pasar de una condición conocida (incluidas sus desventajas y limitaciones) a una mejora incierta. Implica la inversión de grandes cantidades de energía, tiempo y el esfuerzo de pensar en una definición no sólo de la situación actual (¿qué pasa?), sino de los objetivos de corto, mediano y largo plazo (¿qué queremos que pase?). En consecuencia, involucra un cambio en las categorías y actitudes con las que nos referimos a nuestro entorno, sea para justificarlo o incluso para denostarlo cada día. Para algunos, involucra perder privilegios y, para otros, adoptar responsabilidades que quizá en el fondo nunca han deseado. Puede significar, incluso, que el modo como siempre hemos hecho y pensado algo ya no sea el mejor para los nuevos objetivos y la adaptación a los recursos disponibles. En suma, un cambio incremental, por pequeño que sea, siempre es una gran conquista.

El fortalecimiento institucional es un concepto que enfrenta todas las ambigüedades, ansiedades e interrogantes que hemos mencionado, precisamente porque involucra siempre un proceso de cambio y los seres humanos, sea que actuemos individualmente o en grupos, lo enfrentamos de manera compleja e incierta. “Hacer las cosas bien” muchas veces no es la mejor manera que conocemos de hacer las cosas.

<sup>1</sup> Mencionemos una observación general: los estudios y conceptos sobre el cambio y las acciones que llevan a él derivan siempre en conceptos ambiguos, confrontaciones entre corrientes y/o debates teóricos interminables. Por ejemplo, en sociología, quienes defienden el poder que ejerce la estructura social para dirigir la conducta de los individuos se contraponen casi siempre de manera irreconciliable con quienes defiende su capacidad de agencia y de construcción de sus elecciones y destinos. De hecho, podríamos decir que la historia de este debate es la propia historia de la disciplina sociológica. ¿Pueden cambiar los individuos, los grupos o las organizaciones? ¿Por qué y en qué circunstancias lo harían? ¿Con cuáles obstáculos se encontrarían? ¿Mediante cuáles caminos y con qué consecuencias lo harían?

Como concepto, es decir, como abstracción que busca referirse a una realidad empírica más o menos nueva, el fortalecimiento institucional se define de múltiples maneras, sea que se tome partido por la perspectiva británica o por la estadounidense (Tapia y Carrillo, 2008); sea que se privilegie la perspectiva internista o la política, o que se hable desde las organizaciones o desde los donantes. En cualquiera de los casos, el concepto siempre señalará con mayor o menor énfasis los siguientes aspectos:

- Se referirá a un proceso en el tiempo y el espacio, y no a un fenómeno localizado y único.
- Dicho proceso involucrará de una u otra manera un punto de partida A, que es potencialmente mejorable, y un punto de llegada B, que es consensuado.
- Tal proceso de traslado de A a B involucra capacidades gestadas desde el interior de la organización, pero que se realizan en su relación con el entorno.

Estas características describen las acciones que tienen lugar en las situaciones que el concepto de fortalecimiento institucional busca describir, pero no nos explican qué tipo de acciones son ni qué es lo que buscan o por qué. ***Para completar nuestro entendimiento de lo que es el fortalecimiento institucional a la luz de la investigación que aquí presentamos, proponemos considerarlo como las acciones sociales (acuerdos, conductas, aprendizajes) que procuran cierta fortaleza en la estructura interna de la organización, la cual le permite ser eficiente en el entorno social, político, económico y cultural.*** Al tratar de conciliar metodología con valores y metas; interior con exterior; personas con organización, el fortalecimiento institucional se presenta siempre bajo la forma de un delicado equilibrio de la administración de recursos, las acciones organizacionales y el desarrollo de capacidades con el contexto donde se realizan los valores y metas últimos de la OSC, se obtienen los recursos; se negocia políticamente y, en última instancia, se incide para el logro de una sociedad mejor para los individuos.

## 2.2 Perspectivas de estudio

La definición proporcionada en el apartado anterior se complementa con los esfuerzos holísticos que buscan entender el fortalecimiento como un proceso de aprendizaje para el cambio interno y externo, más que como una receta para mejorar la manera en que hacemos las cosas. Con fines expositivos, vamos a distinguir aquí dos grandes perspectivas de estudio que no están necesariamente separadas entre sí, pero que, al destacar un elemento u otro, nos permiten agruparlas entre las perspectivas procesales y las perspectivas incrementalistas.

En la primera perspectiva ubicamos el importante trabajo sobre organizaciones no lucrativas desarrollado por el español Aldred Vernis i Domènech. En su definición del fortalecimiento institucional como “proceso por el cual los individuos, las organizaciones y los sistemas sociales aumentan sus capacidades y su rendimiento en relación con los objetivos, los recursos financieros y humanos, el entorno en general y los resultados que esperan conseguir” (Vernis, 2005), encontramos tres aspectos que se verifican en nuestra investigación: 1) el fortalecimiento institucional implica una variedad de actores y niveles que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización; 2) además, considera acciones concretas que se ubican en un marco de circunstancias que lo hacen complejo: recursos disponibles, definiciones y valores bien identificados, voluntades alineadas, etc., y 3) en cuanto proceso, tiene al tiempo como dimensión constitutiva, siendo a la vez su aliado y su amenaza.

Sin embargo, a la luz de los resultados obtenidos en nuestra investigación y que presentaremos en los apartados posteriores, habría que resaltar que entender el fortalecimiento como proceso no implica una trayectoria ni recta ni constante. Y esto se debe a que el fortalecimiento está fuertemente impulsado en la práctica por otro elemento que es destacado por otra perspectiva de estudio y que, por tener el aprendizaje o desarrollo de capacidades como eje central, llamaremos aquí perspectiva incrementalista.

En un documento que aborda el desarrollo de capacidades en organizaciones mexicanas de la sociedad civil, Mónica Tapia-Álvarez y Patricia Carrillo-Collard dan cuenta de la preferencia de las OSC por la acción sobre la reflexión y la planificación. Este panorama local es reflejo de una tendencia general de este tipo de organizaciones. Sin embargo, también es posible identificar una alteración de esta imagen en años recientes y encontrar más dispuestas a las organizaciones e incluso instaladas completamente en temas de desarrollo de capacidades, pues reconocen en éste el camino hacia su institucionalidad, la cual, a su vez, es un indicador importante para construir confianza, obtener recursos y alcanzar sus objetivos. En otras palabras, las organizaciones saben ya de sobra que “no es suficiente con hacer el bien, sino hacerlo bien” (Vernis, 2005) y que para ello deben desarrollar capacidades que optimicen su desempeño, por lo cual buscan intervenciones que las ayuden en esta tarea.

Resulta interesante que en muchos de los casos el desarrollo de capacidades esté asociado con una intervención (agente de mejora externo) y con procesos de aprendizaje que nunca son homogéneos en todas las áreas de la organización y que, además, están vinculados a las necesidades identificadas (aprendemos aquello que identificamos como necesario) y a los recursos humanos e institucionales disponibles. Estas características provocan que el proceso de fortalecimiento institucional tenga diferentes dinámicas e inercias incluso dentro de una misma organización. Algunas desarrollarán más o menos independencia en relación con el agente externo de intervención; otras tendrán más personal capacitado; algunas otras tendrán más o menos dificultades para identificar la necesidad de aprender y, por último, habrá más o menos apoyo de los órganos de gobierno para liderar el proceso o llevar a cabo acciones de reflexión, sistematización de experiencias y adquisición de capacidades.

La definición operativa que proporcionamos antes busca reconocer todas estas ideas a partir de nuestra propia investigación, pero

además añade el carácter finito y delicado del fortalecimiento institucional. Es decir, no lo considera una meta por alcanzar, sino un proceso inacabado en el que tejer lazos, desarrollar capacidades, aprender y mejorar están siempre “bajo construcción”, toda vez que tanto el contexto interno como el externo están en transformación constante.

### 2.3 El modelo Fortaleza de Fundación Merced

La construcción de un modelo de intervención para fortalecer institucionalmente las organizaciones de la sociedad civil resultaba (en 2002), y sigue resultando hoy día, un enorme reto a la luz de lo expuesto en los apartados anteriores. Como ya se mencionó, no existe un marco teórico o de referencia sólido y unívoco, por lo que este tipo de esfuerzos suelen tomar conceptos y herramientas provenientes de los sectores empresarial y gubernamental, de las agencias de cooperación para el desarrollo, de la educación popular, de la sociología, de la psicología y de otras disciplinas, buscando adaptarlas al campo específico de las organizaciones de la sociedad civil (Campbel, 1987; Lewis, 2003; Roberts *et al.*, 2005). Asimismo, es necesario adaptar modelos que han sido exitosos en otros países a la cultura y contexto nacional, regional o incluso construir los propios para la comunidad donde se va a trabajar. Por consiguiente, la creación de un modelo de fortalecimiento institucional es un ejercicio complejo e inacabado.

Figura 1. Componentes del fortalecimiento institucional de las OSC



Fuente: elaboración propia.

Para construir el modelo Fortaleza, se revisaron otros modelos, se llevaron a cabo amplias discusiones y se realizó un diagnóstico sobre las necesidades que demandaban en este caso particular las organizaciones, que Fundación Merced venía apoyando.

En éste, se encontró que varias de las organizaciones habían pasado por consultorías, cursos, talleres, asesorías, etc. y, sin embargo, no había cambios de fondo que permanecieran en el tiempo, el día a día les ganaba. Estos hallazgos fueron la principal razón por la cual surgió la idea de *acompañar* a las OSC en el proceso, que entonces duraba un año, a fin de que cambiaran su rutina y se dedicaran a fortalecer a la organización. El modelo plantea que el consultor debe ir a la organización en donde se ven y se entienden aspectos que no es posible comprender desde afuera o mediante un diagnóstico. Es un trabajo hombro con hombro, en el cual se genera confianza, se busca que los miembros adquieran nuevos conocimientos y habilidades para incorporarlos en el trabajo diario de la organización. El modelo resultó realmente innovador y exitoso (Rogerio Casas Alatríste, presidente de la Junta de Asistencia Privada

del D. F. y creador del programa Fortaleza, entrevista realizada el de 26 de abril de 2012).

Una característica relevante de Fortaleza es su esquema de financiamiento, en el que inversores sociales aportan la mayor parte del costo y las organizaciones interesadas un monto menor. De este modo, los servicios resultan más accesibles para las OSC, además de que promueven la corresponsabilidad.

Para echar a andar el programa Fortaleza, fuimos a visitar varias empresas buscando socios dispuestos a invertir en este proyecto novedoso, el cual pensábamos que iba a funcionar muy bien, más no teníamos la certeza. (Entrevista realizada al señor Alberto Núñez Esteva, consejero y ex presidente de Fundación Merced, 20 de junio de 2012.)

Cuadro 1. Esquema de financiamiento Fortaleza, año 2012

	Inversor social	OSC	Costo total
Fortaleza	130 000	60 000*	190 000

\* Este monto lo paga la organización de forma mensual a lo largo de dos años.  
Fuente: Denní Bolívar Ochoa, coordinadora del programa Fortaleza (2012).

El esquema financiero ha funcionado desde 2002 gracias a una constante labor de movilización de recursos, en donde la intención de Fundación Merced es que toda organización con un genuino interés por participar en Fortaleza pueda tener acceso a estos servicios. (Entrevista realizada a Denní Bolívar Ochoa, coordinadora del programa Fortaleza, 31 de mayo de 2012.)

### Fortaleza, primera etapa (2002 a 2009)

En una primera etapa, Fortaleza se caracterizó por la creación y puesta en marcha de un modelo innovador, así como de mejoras continuas. Consistía en *acompañar* a la organización durante un

año en su proceso de fortalecimiento institucional. El esquema de trabajo se componía de los siguientes pasos:

- a. Durante el primer mes se realizaba un diagnóstico con el propósito de conocer el grado de madurez institucional de la organización con base en ocho temas o aspectos fundamentales de las organizaciones de la sociedad civil: 1) estrategia, 2) órgano de gobierno, 3) movilización de recursos, 4) equipo operativo, 5) metodología sustantiva, 6) administración, 7) comunicación y difusión, y 8) tecnologías de la información y comunicación.

El diagnóstico se realizaba utilizando el Instrumento de Institucionalidad 1, el cual se aplicaba a la OSC en un ejercicio colectivo y reflexivo en el que participaban el mayor número de miembros del equipo operativo y del consejo directivo o patronato. El diagnóstico se construía a partir de la mirada interna de la organización y la mirada externa de Fortaleza. Con base en los resultados del diagnóstico, se formulaba el plan de trabajo.

- b. En los siguientes dos meses se trabajaba en planeación estratégica.
- c. Durante los nueve meses posteriores se trabajaba con la organización en la ejecución del plan de trabajo. Aquí el consultor visitaba a la organización cada 15 días, con el propósito de acompañar, asesorar y guiar a la OSC en el proceso.
- d. Al finalizar el año, se aplicaba nuevamente el Instrumento de Institucionalidad 1, en un ejercicio de autoevaluación que buscaba una reflexión profunda y la apropiación del proceso. En éste se obtenían nuevos resultados en los que se identificaban los avances, así como las tareas pendientes por trabajar.

El Instrumento de Institucionalidad 1 nace con siete temas o áreas (que, a su vez, son indicadores) compuestas de 22 categorías. Fue un instrumento vivo que, a partir de la experiencia, se fue mejorando y creciendo.

El modelo Fortaleza es un ejercicio participativo en el que los miembros del equipo operativo y del órgano de gobierno trabajan juntos. El modelo reconoce que el saber, el conocimiento, se encuentra en las organizaciones y en quienes están en el día a día ejecutando los programas y actividades. En ese sentido, es una propuesta respetuosa donde la organización toma las decisiones y realiza el trabajo, buscando de esta manera evitar lazos de dependencia con el agente externo de intervención. Se trata de un trabajo hombro con hombro que busca generar empatía y confianza entre los miembros de la organización y con ellos. En algunas ocasiones el consultor es un acompañante, en otras, actúa como facilitador, en algunas otras, se convierte en el experto que acerca información o herramientas para que la OSC sea el arquitecto de su propio proceso de fortalecimiento. Con esto se busca la apropiación y el empoderamiento de la OSC. Fortaleza únicamente facilita, guía, asesora y acompaña a la organización.

### Fortaleza, segunda etapa (2009 a la fecha)

En 2009 se revisó el modelo a profundidad, se hicieron cambios importantes al instrumento y la metodología, se diseñó una nueva oferta de servicios más flexibles y especializados.

Estos cambios y adecuaciones son resultado de aprendizajes y hallazgos, pero principalmente de la preocupación y convicción de promover y guiar a las organizaciones a realizar un trabajo profundo, reflexivo, honesto y responsable (Carlos Pulido Ballesteros, director de Programas y Servicios de Fundación Merced, entrevista realizada el 18 de junio de 2012).



Uno de los cambios de esta segunda etapa consiste en la creación de un nuevo instrumento de institucionalidad (II2) que busca obtener una fotografía lo más completa y concreta posible; incorpora 243 descriptores divididos en nueve temas: 1) estrategia, 2) órgano de gobierno, 3) movilización de recursos, 4) equipo operativo, 5) modelo de intervención, 6) administración, 7) comunicación y difusión, 8) tecnologías de la información y comunicación, y 9) alianzas y vinculación (Guillén, 2011).

El nuevo instrumento facilita un diagnóstico más amplio y profundo que incorpora nuevos aspectos e incluye diferentes escalas, que permiten identificar, con mayor claridad, el grado de desarrollo o madurez de cada descriptor o tema. Un aspecto relevante del diagnóstico es la composición a partir de dos miradas: la interna y la externa. La interna la constituye el consenso obtenido de las percepciones de los miembros de la OSC (órgano de gobierno y equipo operativo). En esta etapa, el trabajo de la mirada externa es más profundo, se compone del análisis de los asesores de Fortaleza a partir de las observaciones durante el autodiagnóstico, visitas, entrevistas, ficha técnica y documentos. El acuerdo entre las dos miradas es el resultado objetivo del grado de madurez institucional de la organización en cada uno de los indicadores.

En particular, el Instrumento de Institucionalidad 2 busca generar un espacio de reflexión con la participación de miembros del órgano de gobierno y el equipo operativo con dos finalidades. La primera, obtener una fotografía del grado de madurez institucional de la organización que permita elaborar el plan de trabajo. La segunda, que los miembros conozcan profundamente a su organización y sean conscientes de sus fortalezas y debilidades. Este ejercicio se vuelve el detonador de un pensamiento estratégico, el cual se desarrolla a lo largo del acompañamiento (Ma. Fernanda Guillén Rodríguez, consultora Fortaleza, entrevista realizada el 30 de mayo de 2012).

El modelo Fortaleza inicial resultó en ocasiones poco flexible. Se encontró que algunas organizaciones necesitan más tiempo para ir asimilando los cambios, para tomar decisiones y ejecutarlas. Otras no tenían interés en trabajar ciertos temas o sólo querían afinar determinados aspectos. Algunas contaban con capacidades muy básicas y el proceso era más lento, o les parecía largo y perdían interés. Éstos son algunos de los ejemplos por los que se crea el “traje a la medida”, donde el modelo se flexibiliza para las organizaciones que así lo requieran, buscando responder a las necesidades, tiempos e intereses particulares de cada OSC (Karla Jiménez Arzamendi, subdirectora de Programas y Servicios de Fundación Merced, entrevista realizada el 29 de mayo de 2012).

La heterogeneidad del sector significa que no es posible un acercamiento con soluciones predeterminadas. Cada intervención debe ser un “traje a la medida” en donde se identifiquen las necesidades y el contexto de cada OSC.

En este tenor, además de los acompañamientos Fortaleza, se crea una oferta de servicios especializados y flexibles, tales como:

1. Prefortaleza: su objetivo es apoyar la creación o refundación de organizaciones de la sociedad civil con bases sólidas.
2. Fortaleza II: responde a la demanda de organizaciones que buscan ser acompañadas nuevamente en su proceso de fortalecimiento institucional.
3. Consultorías especiales: acompañan, asesoran y guían a organizaciones en temas específicos como monitoreo y evaluación, planeación estratégica, evaluación de impacto, órgano de gobierno y comunicación.

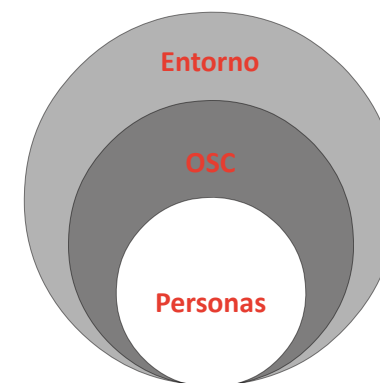
Por otro lado, una de las grandes preocupaciones de Fortaleza al concluir el acompañamiento es que la organización continúe trabajando de modo independiente en su fortalecimiento

institucional. Por este motivo, se le da seguimiento a los seis y doce meses. Las OSC comentan que el seguimiento ha sido de gran utilidad, sobre todo porque les recuerda la importancia de este proceso, les resuelve dudas y las anima a seguir trabajando. La evidencia muestra que el fortalecimiento institucional es un proceso de largo plazo, en el que es recomendable un apoyo consistente a lo largo del tiempo. En especial, es necesario acompañar la implementación de los cambios en la organización (James y Wrigley, 2007, p. 23).

Además de ser un proceso de largo plazo, el fortalecimiento institucional es, como se señaló en el apartado 2.2, un proceso multidimensional; por ello, el modelo viene operando de manera continua en dos escalas (personas y OSC) para incidir en el nivel de madurez institucional de las OSC.

1. La primera escala es la formación dirigida a las personas, en la cual se espera que, a través del diplomado, los participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades, que permitan al individuo un cambio de conducta, lo cual se espera que impacte en la organización. Sin embargo, este cambio no sucede automáticamente, se requiere que la organización facilite las condiciones que puedan dar cabida al cambio.
2. La segunda escala son los acompañamientos orientados a la organización. En esta escala, como ya se mencionó, los viajes hechos a la medida y un enfoque de largo plazo son lo más recomendable para lograr transformaciones profundas.
3. La tercera es el entorno, compuesto por el marco legal, inversionistas sociales, gobierno, comunidades, sociedad civil y usuarios, entre otros. En este punto se busca que las condiciones del ambiente externo promuevan el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones en su conjunto.

**Figura 2.** Escalas del fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil



Fuente: Basado en Norwegian Agency for Development Cooperation NORAD (2000).

Las tres escalas o dimensiones no se conectan de inmediato, se necesitan estrategias particulares para que se vinculen e incidan los cambios de una escala a otra. El modelo tiene como requisito que las organizaciones que se encuentran trabajando en Fortaleza participen en el “Diplomado en dirección y gerencia para organizaciones de la sociedad civil”, el cual realiza un trabajo teórico-práctico de 144 horas a lo largo de nueve meses; de esta manera, se busca incidir simultáneamente en dos escalas: en las personas y en la organización.

### Modelo actual de Fortaleza

El modelo Fortaleza ha venido evolucionando a lo largo del tiempo. No obstante, el acompañamiento es el elemento distintivo. Como se mencionó anteriormente, se trata de un modelo respetuoso, donde la organización toma las decisiones y realiza el trabajo buscando empoderar a la organización. El consultor es en algunas ocasiones un facilitador, en otras, un asesor o un acompañante. Su función consiste en promover el reconocimiento de saberes, el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades, así como la generación de



capital social entendido como la confianza, reciprocidad y normas que facilitan la cooperación entre los individuos, con el propósito de desarrollar y fortalecer los siguientes aspectos fundamentales de la organización: 1) la estrategia; 2) el órgano de gobierno; 3) la movilización de recursos; 4) el equipo operativo; 5) el modelo de intervención; 6) la administración; 7) la comunicación y la difusión; 8) las tecnologías de la información y comunicación, y 9) la vinculación y las relaciones. La finalidad consiste en que la organización mejore su desempeño en relación con su misión y su contexto.

En este sentido, el reto es enorme para quienes se dedican al fortalecimiento institucional. Deberán contar con capacitadores, consultores, modelos e instrumentos flexibles e innovadores que puedan enfrentar las características particulares del sector, la diversidad de las organizaciones y la creciente especialización.

En las páginas siguientes identificaremos el perfil de lo que, con fines prácticos, llamamos organizaciones Fortaleza, pero que, por supuesto, tienen una identidad y procesos propios y autónomos de Fundación Merced. Luego, en los capítulos 4 y 5, presentaremos los resultados de nuestro estudio sobre las incidencias del modelo en la madurez institucional de las organizaciones. Finalmente, ofreceremos nuestras conclusiones a la luz de la definición operativa que propusimos al inicio de este capítulo y que considera el fortalecimiento institucional como aquellas acciones sociales que procuran cierta fortaleza en la estructura interna de la organización y que le permiten ser eficiente en el entorno social, político, económico y cultural. Al vincular las dimensiones internas y externas de la organización, se entiende que éstas no son estáticas, sino que son susceptibles de transformaciones voluntarias o involuntarias, lo que ocasiona que el fortalecimiento sea una búsqueda constante de equilibrio entre fuerzas complejas y no una meta que se conquista una vez y para siempre.

### 3. CONOCIENDO A LAS ORGANIZACIONES

Este apartado tiene como objetivo conocer el perfil de las organizaciones que han emprendido acciones de cambio por medio del modelo Fortaleza. Antes, proporcionaremos un mapa, algo incompleto debido a la escasa información disponible al respecto hasta el momento, del grado de madurez institucional que alcanzan las OSC en México, con lo que buscamos, en primer lugar, llamar la atención sobre la importancia de contar con información más completa sobre el estado de funcionamiento de estas organizaciones y, en segundo lugar, apuntar hacia la necesidad de contar con más ejercicios de intervención como el que evaluamos en este libro, dada la limitada madurez de las OSC en México.

#### 3.1 Madurez institucional de las OSC en México

Este breve “mapeo” fue elaborado a partir de diagnósticos hechos por los Centros Regionales de Acompañamiento y Monitoreo, apoyados por el Programa de Coinversión Social de Indesol: en la zona sureste: Quintana Roo, Fortalece (2010); en la zona metropolitana sur de la Ciudad de México, Cinco Panes y Dos Peces, AC (2010); en la zona noreste: AFIRMA - Fundación Merced Coahuila, AC (2010); junto con estudios hechos por el Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil de Chihuahua, AC (2009); Tercer Sector, en el Estado de México (2009) e Hidalgo (2010).

#### Zona metropolitana de la Ciudad de México

Las organizaciones presentan aquí una fuerte dependencia del fundador. Hay una notable carencia de programas de seguimiento, mejora continua y evaluación; falta de planeación estratégica; número limitado de fuentes de ingreso (de una a dos); patronatos

o consejos que no se involucran lo suficiente; baja comunicación externa; alta rotación de personal y poca actualización o habilidades en el uso de las TIC.

### Zona noroeste de la República

La información disponible para esta zona se circunscribe al estado de Chihuahua. Las organizaciones aquí no tienen muy claro quiénes son sus beneficiarios ni la causa que atienden. A esta situación de fondo se le agrega un mal funcionamiento, pues sólo una tercera parte cuenta con algún sistema de seguimiento y muy pocas (16%) miden su impacto. La falta de planeación resulta un problema común en las OSC de Chihuahua que permea todas las áreas de la organización y se traduce principalmente en problemas financieros. Así, sólo tres de cada diez organizaciones podrían sobrevivir tres meses sin ingresos, lo que nos muestra que la gran mayoría de ellas vive al día. Conviene destacar aquí las condiciones laborales que ofrecen estas OSC. Más de la mitad de ellas no tiene personal con salario formal, es decir, el personal no está en nómina y, con mucha frecuencia, se utiliza el pago por honorarios. De los que llegan a estar en nómina, únicamente una cuarta parte es gente con nivel de estudios universitarios, lo cual es la causa de su baja profesionalización (Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, 2010). Existe en el ambiente cierta desconfianza para apoyar salarios, lo que hace difícil contar con personal bajo contrato y con prestaciones. La mayoría de los donantes privados no apoyan salarios y los fondos públicos sólo apoyan remuneraciones por honorarios. En algunas organizaciones aún existe un doble discurso en relación con los salarios. Por una parte, se dice que las compensaciones salariales deben ser justas y competitivas, pero por la otra, un buen salario es mal visto (Fundación Merced, 2012).

### Zona noreste de la República

En la zona noreste identificamos debilidades similares a las anteriormente expuestas para el caso de Chihuahua. Las OSC presentan problemas laborales, tales como la falta de oportunidades para el desarrollo profesional del equipo operativo, la alta rotación de personal y compensaciones económicas bajas.

### Zona centro

En el estado de Hidalgo encontramos debilidades similares a las de Chihuahua y la zona metropolitana del Distrito Federal, como la falta de planeación (sólo 30% se basa en presupuestos anuales) y la ausencia de planes operativos, programas de trabajo y manuales de procedimientos. Asimismo, se aprecia un bajo nivel tecnológico e ingresos limitados, aunque aquí el 64% cuenta con más de tres fuentes de ingresos. Aun así, la percepción es de gran vulnerabilidad en dos sentidos, el primero en cuanto a su permanencia en el tiempo, y el segundo, en relación con su autonomía. Es frecuente encontrar organizaciones cuyos donantes inciden en el quehacer y misión de la organización (Fundación Merced, 2012). En las organizaciones del estado de Hidalgo, al igual que en las de Chihuahua, son escasos el análisis y la evaluación de resultados y de impacto social (Tercer Sector, 2010).

Tanto en Hidalgo como en el Estado de México, el aspecto que registra menor grado de desarrollo institucional es el de “las relaciones”. Las fuentes consultadas muestran que los aspectos más débiles son los que tienen que ver con el trabajo con “otros” o “en equipo”, como la sustentabilidad, la comunicación y la planeación. Resulta común que las organizaciones perciban la falta de recursos como su principal problema y la causa de otros, cuando en realidad es también el reflejo de debilidades en otras áreas. Se identifica, por ejemplo, que no son capaces de hacer planeación con el consenso de más de una persona, lo que resulta en un grave

escollo para el trabajo en equipo (Tercer Sector, 2009, 2010). Es común que las organizaciones se sientan inseguras al compartir su trabajo con otras. Un estudio realizado por Sedesol en 2009 registra que únicamente 14% de las OSC mexicanas pertenecen a una red según el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Sedesol, 2009, p.4).

### Zona sureste

A diferencia de otras zonas del país (Chihuahua, Hidalgo, Estado de México, la zona metropolitana de la Ciudad de México y la zona noreste), el estudio de Fortalece distingue como una debilidad de las OSC de Quintana Roo el que no estén formalmente constituidas. Esto es probablemente un indicio de que se trata de organizaciones más jóvenes con menor grado de institucionalidad. El estudio también muestra la carencia de planeación estratégica y movilización de recursos, lo cual aumenta la posibilidad de estancamiento o limitación de desarrollo. Al igual que en los estudios anteriormente mencionados, se observa poca relación interinstitucional (Fortalece, 2010).

Las debilidades identificadas en diferentes regiones y localidades del país afectan significativamente su desempeño, pues impiden o dificultan que logren como OSC transformaciones sociales que por definición son de largo plazo. Incluso, afecta la propia permanencia de la organización, ocasionando en no pocas ocasiones la suspensión temporal o definitiva de algún proyecto o de la propia organización, creando un impacto negativo en las comunidades atendidas que resultan afectadas y que resienten la desaparición de estos vínculos de confianza. Asimismo, se pierde información y conocimientos útiles para intervenciones posteriores en las comunidades donde se trabajó (Sedesol, 2009). Ésta es, pues, muy esquemáticamente presentada (debido a la falta de datos), la situación desde la cual deben partir las OSC que se involucran en

un proceso de fortalecimiento institucional y que los modelos de intervención deben atender de manera integral.

### 3.2 Organizaciones Fortaleza

De acuerdo con el Centro Mexicano para la Filantropía, AC (Cemefi), el tercer sector está integrado por asociaciones, instituciones y movimientos organizados alrededor de actividades sin fines de lucro. Entre estas organizaciones se encuentran las asociaciones religiosas, las de autobeneficio, partidos y organizaciones políticas y las instituciones de ayuda a terceros. Estas últimas buscan beneficiar y ayudar a otros. Entre ellas se encuentran, fundaciones, asociaciones operativas y las instituciones al servicio del sector. Representan 58.5% de las organizaciones que componen el tercer sector en nuestro país (Cemefi, 2009, p.16) y son con las que Fortaleza ha trabajado principalmente.

Hasta 2011 se contaba con 108 ejercicios finalizados, 20 en proceso y 14 casos suspendidos. Entre las principales razones de suspensión se encuentran la falta de compromiso por parte de la organización, división de la OSC, ausencia de un patronato comprometido o de las condiciones básicas necesarias.<sup>1</sup>

Cuadro 2. Acompañamientos Fortaleza, 2002-2011

	Fortaleza	Prefortaleza	Fortaleza II	Especiales	Total
Finalizados	91	1	5	11	108
En Proceso	13	2	3	2	20
Suspendidos	12	1	1	0	14
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>142</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> Sólo se identificó una organización de autobeneficio, La Perla de Morelos, unión de productores de peces de ornato; cuyo acompañamiento se realizó en 2004.

Para identificar el tipo de organizaciones que se acercan a Fortaleza, veamos las características de las OSC que integran el universo del tercer sector en México. De acuerdo con la reciente Cuenta Satélite de INEGI, el tercer sector está compuesto en 37.8% por organizaciones que se dedican a la “Salud y asistencia social” con 15 154 asociaciones. Seguidas por el rubro de “Asociaciones y organizaciones”, en las que se encuentran las culturales, las del medio ambiente, y las de derechos humanos y políticos, que constituyen 29.2% con 11 706 establecimientos. Suman 7 096 las organizaciones que ofrecen servicios educativos (17.7%). En menor grado están las del rubro “Otros” (15.3%), entre las que se encuentran las de servicios de esparcimiento u otros servicios recreativos. En total las “asociaciones y organizaciones” suman un total de 26 313 (Cemefi, 2011, p.17).

Gráfico 3. Composición del tercer sector según INEGI por rubro de actividad

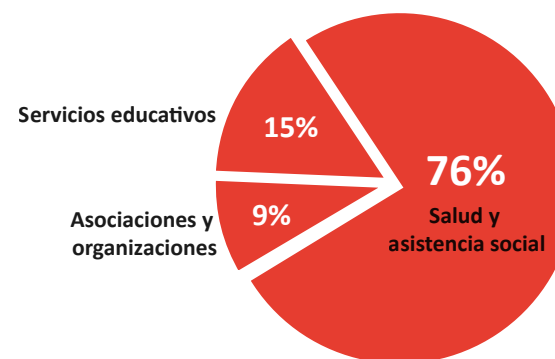


Fuente: Cemefi, 2011, p.17.

Si comparamos la actividad de las organizaciones que participan en Fortaleza con el universo recién presentado conforme a la clasificación de INEGI, vemos que hay una marcada tendencia

por parte del programa a trabajar con organizaciones dedicadas a la “Salud y asistencia social” (México, 38% – Fortaleza, 76%). En el rubro “Asociaciones y organizaciones”, donde se localizan las culturales, ambientales, de segundo piso y de derechos humanos, Fortaleza ha trabajado únicamente con 18 organizaciones que representan 15%. En comparación con el porcentaje del país, el de Fortaleza es casi la mitad (México, 29% – Fortaleza, 15%). Sin embargo, el porcentaje de OSC que se dedican a “Educación” es ligeramente mayor en el país (Fortaleza, 15% – México, 18%).

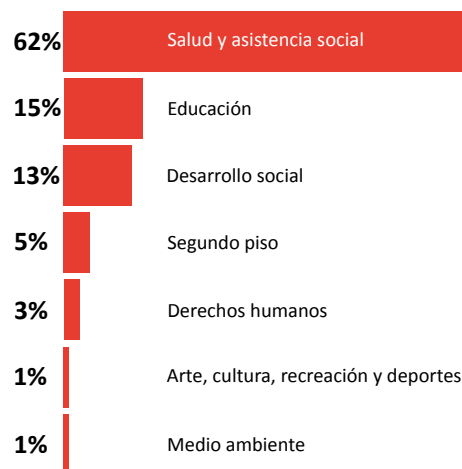
Gráfico 4. OSC Fortaleza (según la clasificación de INEGI)



Fuente: Elaboración propia.

La clasificación de INEGI es muy amplia, por lo que no permite ver con detalle las actividades de las organizaciones en las que ha intervenido Fortaleza. Por esta razón, elaboramos el gráfico 5, que nos muestra mayores detalles: 62% se dedican a salud y asistencia social, 15% a educación, 13% a desarrollo social, 5% son de segundo piso, 3% trabajan en derechos humanos y 1% se enfocan en arte, cultura, recreación y deportes.

Gráfico 5. OSC Fortaleza (según clasificación propia)



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el Sistema de Administración Tributaria (SAT), las donatarias autorizadas registran un crecimiento importante en asociaciones ecológicas (69%), seguido de bibliotecas (57.1%) y organizaciones educativas (55.2%). Esta tendencia no se refleja en Fortaleza, donde 87.5% de las OSC son donatarias autorizadas y únicamente se ha trabajado con una organización ecológica<sup>2</sup>. A su vez, el SAT informa una disminución en el crecimiento de las organizaciones asistenciales, tendencia que tampoco se observa en el programa (SAT, “Ejercicio fiscal 2010”, en Cemefi, 2011, p. 21).

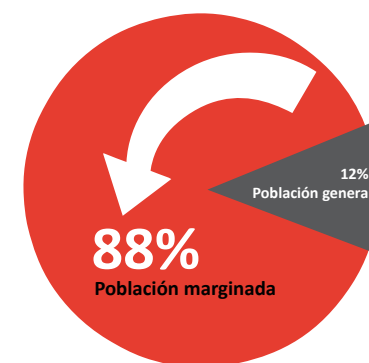
De manera que la distribución de las organizaciones que participan en Fortaleza no corresponde a la distribución del universo del tercer sector en México, siendo mucho mayor el porcentaje de las orientadas a temas de salud y asistencia social. Es decir, se trata de organizaciones dirigidas a solucionar necesidades de desarrollo social en poblaciones marginadas y sin acceso a servicios públicos, como veremos enseguida.

<sup>2</sup> Canasta de Semillas, AC, en 2004.

## Población atendida por las OSC Fortaleza

La gran mayoría (88%) de las OSC Fortaleza enfocan su trabajo en población marginada. Únicamente 12% trabajan con personas de todas las condiciones socioeconómicas, donde el interés es apoyar el arte y la cultura, el medio ambiente, capacidades diferentes, ayuda emocional y trasplante de médula.

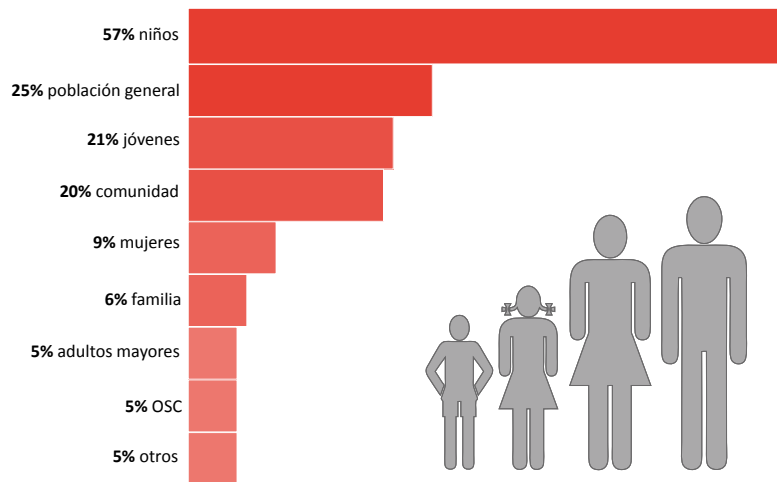
Gráfico 6. Tipo de población atendida OSC – Fortaleza



Fuente: Elaboración propia.

En relación con el segmento de la población objetivo, en la mayoría de los casos los niños son el foco de atención. Seguido de las organizaciones que trabajan con la “población en general”. En estas últimas, el objetivo es atender algún padecimiento, enfermedad o problema de cualquier persona con: síndrome de Down, problemas emocionales, discapacidad motora, capacidades especiales, déficit de atención, audición, vista, salud mental, adicciones, diabetes, autoayuda, ludópatas, albergue para enfermos y aplicación de la justicia. En tercer lugar, están las OSC que trabajan con jóvenes y comunidades (21 y 20 menciones, respectivamente), en menor número están las de mujeres (9 menciones), familia (6 menciones) y las que atienden a otras OSC, adultos mayores y otros (con 5 menciones cada una).

Gráfico 7. Segmento de la población atendida por OSC Fortaleza

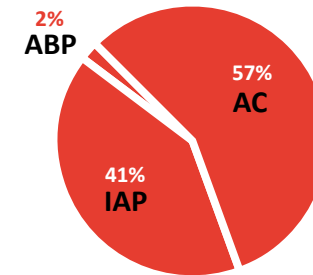


\*Nota: Los valores de esta gráfica se basan en menciones.  
Fuente: Elaboración propia.

### Figura legal

Teniendo en cuenta la figura legal, encontramos que 57% son asociaciones civiles (AC), 41% instituciones de asistencia privada (IAP) y únicamente 2% asociaciones de beneficencia pública (ABP), pertenecientes al estado de Nuevo León. Cabe resaltar el interés de las IAP por participar en Fortaleza.

Gráfico 8. Figura legal de las OSC Fortaleza

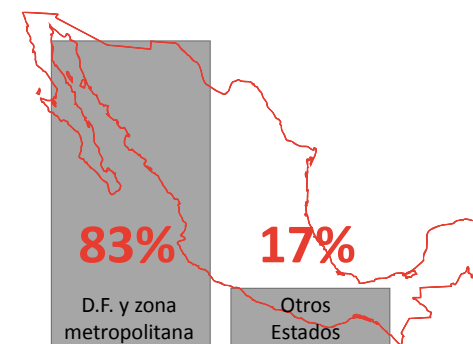


Fuente: Elaboración propia.

### Ubicación

En el Distrito Federal y la zona metropolitana se encuentran 83% de las OSC Fortaleza. Sin embargo, no necesariamente operan allí, muchas trabajan en comunidades específicas, como es el caso de la Fundación Pro Zona Mazahua y de Nutre a un Niño en la Costa Chica de Oaxaca. Algunas tienen actividades en varios estados, como sucede con ÚNETE, Fundación Monte Pío o el Programa Lazos. Diecisiete por ciento de las organizaciones restantes se encuentran en Coahuila, Estado de México, Hidalgo, Jalisco, Morelos, Nuevo León, Querétaro y San Luis Potosí.

Gráfico 9. Ubicación de las OSC Fortaleza



Fuente: Elaboración propia.

La concentración de servicios ofrecidos a organizaciones en el D.F. y zona metropolitana se debe principalmente a que Fortaleza se encuentra en la Ciudad de México. Sin embargo, también es reflejo de la concentración de organizaciones en el Distrito Federal, donde se localiza también el mayor número de donatarias autorizadas (29.08%) (SAT, “Ejercicio fiscal 2010”, en Cemefi, 2011, p. 23); las organizaciones con CLUNI (22.48%) (Registro de organizaciones, Indesol, junio de 2010, en Cemefi, 2011, p. 26) y los recursos recibidos por donatarias autorizadas (\$20,891,990,122 pesos) (SHCP, 2009, en Cemefi, 2011, p. 30). Más aún, en el Distrito Federal y la zona metropolitana, encontramos el mayor número de organizaciones acreditadas por los indicadores de institucionalidad y transparencia del Cemefi (131, que representan 27.4%) de un total de 478 organizaciones (Cemefi, 2012). Sin embargo, no hay que perder de vista que muchas organizaciones registradas en el D.F. operan en otras localidades.

### Antigüedad

El programa ha trabajado con asociaciones que se ubican en ambos polos de una escala de tiempo. Así, algunas poseen una antigüedad mayor que cien años, siendo el caso de la Casa Hogar la Buena Madre, AC y de la Asociación de la Cruz Blanca Neutral, IAP, así como la Fundación Clara Moreno y Miramón, AC, la Junior League de la Ciudad de México y el Hospitalito Gustavo Guerrero, AC, todas ellas con más de 80 años de antigüedad. Pero también lo ha hecho con organizaciones que apenas están en proceso de formación, como fue el caso de Saber para Crecer, AC. Estos datos son descriptivos y no deben considerarse de peso a la hora de interpretar los resultados de la incidencia del modelo Fortaleza, pues la antigüedad de una organización no constituye un indicador de la madurez institucional. Así, puede haber casos de organizaciones muy jóvenes con un alto grado de institucionalidad, como es el caso del Centro Comunitario

Santa Fe, AC. Con todo, apuntamos que el promedio de edad de las OSC Fortaleza es de 19 años.

### Donatarias autorizadas y órgano de gobierno

En México contamos únicamente con 6 643 organizaciones donatarias autorizadas (SAT, “Ejercicio fiscal 2010”, en Cemefi, 2011, p. 20). Esta autorización del SAT para expedir recibos deducibles de impuestos resulta difícil de obtener y mantener. De las OSC que participan en el programa Fortaleza, 87.5% son donatarias autorizadas; esto nos habla de organizaciones que generalmente cuentan con contadores, auditores y cierto grado de institucionalidad para responder a los requerimientos y obligaciones fiscales.

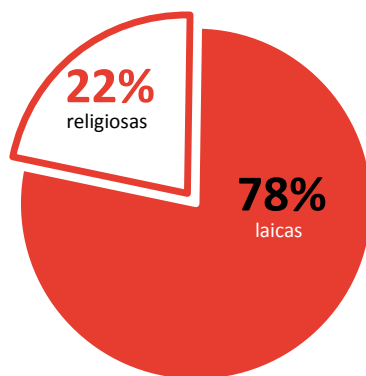
Entre las organizaciones Fortaleza, 92.5% cuentan con órgano de gobierno. Sin embargo, cuando se hace una valoración más profunda, es común encontrar que dicho órgano de gobierno es “de papel”, es decir, está plasmado en actas, pero no cumple con sus funciones principales.

### OSC vínculos con congregaciones religiosas

Las congregaciones religiosas se han dedicado tradicionalmente a brindar ayuda a terceros, sobre todo a los más necesitados. Un buen número de éstas han formado asociaciones civiles (AC) o instituciones de asistencia privada (IAP) para asegurar la permanencia de su labor. Por consiguiente, resulta común encontrar que, detrás de una AC o una IAP que trabajan con población marginada, existen vínculos con grupos religiosos. Veintidós por ciento de las OSC Fortaleza tienen claros vínculos con congregaciones religiosas, el 78% restante no los tiene o no son evidentes.



Gráfico 10. OSC Fortaleza laicas – vínculos religiosos



Fuente: Elaboración propia.

En resumen, el perfil de las organizaciones que se interesan en emprender acciones de fortalecimiento institucional a partir del modelo Fortaleza de Fundación Merced es el de organizaciones orientadas a atender necesidades de salud, asistencia social y educación, principalmente en población marginada económica y socialmente. Se trata de organizaciones registradas en el Distrito Federal, pero que pueden operar en otras zonas de la República y que, sin importar su antigüedad, encuentran interés en la propuesta del modelo Fortaleza, sea por su metodología (con base en acompañamientos y recientemente con flexibilidad de acuerdo con sus tiempos y objetivos), por el instrumento de diagnóstico y seguimiento que propone, y/o por sus costos accesibles debido a un esquema de financiamiento donde la organización sólo aporta 30% del costo real total a lo largo de dos años.

#### 4. INCIDENCIA DE FORTALEZA EN EL CORTO PLAZO

El concepto de fortalecimiento institucional reconoce la complejidad tanto de las organizaciones como de los cambios que propone y del entorno con el cual interactúan todos los actores involucrados para alcanzarlos. Por esa razón, nos parece más apropiado hablar de la incidencia en lugar del impacto del modelo Fortaleza. Mientras que el impacto considera los elementos estáticos e independientes uno de otro y evalúa por lo general los resultados en términos de éxito o fracaso, con incidencia nos referiremos a la comprensión de un proceso relacional (entre los fortalecedores y la organización) y a la observación de su avance en la consecución de objetivos establecidos a través del diálogo y el consenso.

El modelo Fortaleza, desde sus inicios, incorporó la observación de los acompañamientos concluidos, así como la documentación de los resultados. Este apartado tiene como objetivo identificar la incidencia del modelo a partir de la sistematización de los acompañamientos realizados durante más de nueve años. Conviene hacer antes dos breves comentarios preliminares.

El ejercicio de observación de los servicios de fortalecimiento fue un proceso difícil, ya que cada organización es distinta de la otra, y compleja tanto en sí misma como en el entorno donde actúa. Pero esta dificultad también proviene de que muchas de las transformaciones o cambios logrados en las organizaciones no son tangibles ni evidentes y, por tanto, resultan difíciles de establecer. Como sentencia Hailey, “cualquier persona que trabaje en este campo reconocerá estas dificultades” (Hailey *et al.*, 2005, p. 6).

Por otro lado, conviene precisar que el escenario de observación se limita a las acciones y procesos relacionados con los cambios de orden organizacional y estratégico, y no incluye la eficacia en la transformación de las realidades sociales que las organizaciones se



han planteado como objetivo. Es decir, la observación de incidencias se centra aquí en el “cómo lo hacen” y no en “qué hacen”.

#### 4.1 ¿Qué estamos observando?

Como ya lo mencionamos, el fortalecimiento institucional da cuenta de un proceso incierto, dinámico y sin un comportamiento lineal. Por ello, en ocasiones los resultados de la intervención no se ven de inmediato, se mantienen latentes por un tiempo para manifestarse posteriormente. A partir de este reconocimiento se podría objetar que nuestro acercamiento es predominantemente cuantitativo. Si bien es cierto que resulta necesaria la comprensión de las complejidades de un proceso, también es deseable que la información obtenida sea comparable y permita sacar ciertas conclusiones generales. En este sentido, se busca un equilibrio a partir de la utilización de distintos métodos para identificar la incidencia del modelo Fortaleza.

La principal herramienta operativa del modelo es el instrumento de institucionalidad, que consiste en un ejercicio reflexivo, participativo y colectivo, en donde participan el mayor número posible de miembros del equipo operativo y del órgano de gobierno de la organización a través de la autoevaluación. En términos generales, este instrumento incorpora la mirada interna (de la organización) y la mirada externa (de los consultores); esta última resuelve las cuestiones de confiabilidad y validez. De esta manera, el resultado es la suma de diferentes perspectivas y el consenso que se traduce en un resultado numérico que nos permite identificar avances o retrocesos, así como comparar procesos (con las debidas precauciones).

Una sistematización se refiere a una manera de clasificar, catalogar, ordenar datos e informaciones. A diferencia de otros procesos de investigación, a ésta la antecede un “hacer”. En los proyectos sociales, generalmente se aplica a experiencias. En este sentido,

la sistematización es la interpretación y reflexión crítica de varias experiencias. A partir de su reconstrucción y ordenamiento, se puede descubrir, responder y explicar el sentido de la experiencia con el propósito de aprender de éstas.

#### 4.2 La investigación

Como punto de partida se construyó una matriz que ordena la información de todos los acompañamientos realizados desde 2002 hasta 2011 que, en total, suman 116<sup>1</sup>. Esta matriz contiene los resultados del Instrumento de Institucionalidad 1 aplicado en dos momentos distintos. Momento 1: al inicio, cuando se hace el diagnóstico; el resultado es la llamada “foto inicial” (FI) o línea de base de la organización. Momento 2: al finalizar el acompañamiento o “foto final” (FF); muestra los resultados del acompañamiento. Al comparar los resultados de la FI con la FF podemos identificar el grado de avance o retroceso en cada uno de los ocho aspectos o indicadores de cada organización considerados en el instrumento. Utilizando estadística descriptiva, podemos conocer la incidencia del programa durante los nueve años de operaciones. La recolección de datos se hizo a partir de los registros que Fortaleza tiene de cada organización.

***M2 – M1 = Incidencia Fortaleza (avance o retroceso en ocho indicadores)***

#### Muestra

El programa ha concluido 91 acompañamientos, de los cuales 87 se realizaron con el Instrumento de Institucionalidad 1 y cuatro con el Instrumento de Institucionalidad 2 (II2). Los dos instrumentos son sustancialmente distintos, por lo que no es pertinente incluir los cuatro ejercicios del II2 en un mismo ejercicio. Por consiguiente, el universo por estudiar se compone de 87 organizaciones.

<sup>1</sup> Por cuestiones de confidencialidad con las OSC que han sido acompañadas por Fortaleza, únicamente podemos mostrar la información de forma agregada e identificar las tendencias generales.

**Cuadro 3.** Acompañamientos Fortaleza

Acompañamientos	Número
Finalizados	91
II 1	87
II 2	4
En Proceso	13
Suspendidos	12
<b>Total</b>	<b>116</b>

Fuente: Registros del programa Fortaleza.

El Instrumento de Institucionalidad 1 nace con 7 temas fundamentales y 22 categorías. Se fue modificando principalmente a lo largo de cuatro años (hasta el grupo 10)<sup>2</sup>, y concluyó con 30 categorías y 8 temas. Los cambios realizados fueron: la incorporación de dos categorías en el tema de “órgano de gobierno” a partir del grupo 5. Se incluyó el tema “metodología sustantiva” con tres categorías hasta el grupo 6. El tema de “recursos humanos” cambió de nombre a “equipo operativo”, inició con tres categorías y posteriormente se incorporó una más en el grupo 10. El tema de las “TIC” inició con una categoría y finalizó con tres en el grupo 10. Se cambió la categoría evaluación de “estrategia” a “metodología sustantiva” a partir del grupo 7. Finalmente, en el grupo 16 se incorpora una categoría en los temas de “equipo operativo” y “administración”.

Estas modificaciones indican que no se aplicó un mismo instrumento en los 87 casos. La gran mayoría de los cambios concluyen en el grupo 10. Si tenemos en cuenta los acompañamientos realizados a partir del grupo 11, contamos con una muestra compuesta por 50 organizaciones que utilizan prácticamente el mismo instrumento. Decimos prácticamente porque, a partir del grupo 16, se incluye una nueva categoría en los temas de equipo operativo y administración. Pero si incluimos únicamente los acompañamientos a partir del grupo 16, la muestra se reduce a 32 casos.

<sup>2</sup>Por cuestiones de organización interna, Fortaleza ha venido agrupando los acompañamientos en bloques o grupos.

Para decidir cuál muestra utilizar, se llevó a cabo el ejercicio con las tres (muestra 1: 87 casos; muestra 2: 50 casos, y muestra 3: 32 casos), los resultados obtenidos en las tres muestras son similares y se identifican las mismas tendencias. Para conocer la incidencia de Fortaleza, se decidió utilizar la muestra 2, en busca de un equilibrio entre el rigor metodológico y un número interesante de casos.

### Los indicadores del instrumento Fortaleza

La naturaleza de cada uno de los temas que aborda el instrumento es muy diferente entre sí, ya que tratan aspectos muy diferentes y presentan distintos niveles de complejidad en su desarrollo. Por ello, en nuestro ejercicio no fue posible comparar los avances entre los temas. Por ejemplo, hay aspectos que presentan mayor complejidad que otros, hay temas en los cuales se requiere más tiempo para implementar los cambios o nuevos proyectos y, por tanto, no se alcanzan a reflejar al finalizar el acompañamiento.

Para explicar cómo se compone el grado de madurez institucional, lo ejemplificamos a través de un caso que inició el acompañamiento en marzo de 2009 y concluyó en abril de 2010. Las casillas con sombra clara son los aspectos que sí realiza o con los que sí cuenta la organización al inicio de la intervención. Las casillas con sombreado más oscuro son los avances o logros al finalizar.

En el diagnóstico inicial en el tema de “estrategia”, la organización obtuvo 28 grados de madurez institucional. A través del instrumento de institucionalidad, podemos conocer que la organización tiene más de cinco años operando, cuenta con un diagnóstico formal del problema en el que trabaja y la población meta sigue existiendo. La misión está definida, es entendida y compartida por todos, es la razón de ser de la organización y los programas se desprenden de la misión. Están escritas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la OSC.

Cuadro 4. Instrumento de Institucionalidad 1, indicador “estrategia”

		I Estrategia				
	Definición	Comunicación	Vigencia	Congruencia	Esencia/guia	
1	Misión Se tiene definida la Misión.	Es entendida y compartida por todos.	La Misión es hoy la razón de ser de la Institución.	Los programas se desprenden de la Misión.	Todas las decisiones importantes se toman a la luz de la Misión.	
2	Visión Se tiene una redacción de cómo debemos ser en X años.	<b>Visibilidad</b> Se sabe cómo queremos ser vistos por la comunidad en 5 años.	<b>Asumida</b> Los integrantes están convencidos de su Visión.	<b>Específica</b> Su enunciado impulsa a la acción.	<b>Vigencia</b> La visión es congruente con la realidad y ha sido revisada en el último año.	
3	Plan estratégico Existe un diagnóstico formal de la necesidad atendida.	<b>Análisis estratégico</b> Están escritas las FODAs de la Institución.	<b>Plan a largo plazo</b> Se tienen líneas o programas y responsables para su implementación.	<b>Evaluación</b> Se revisan, analizan y evalúan los avances.	<b>Avances</b> Los logros específicos están documentados.	
4	Nivel de permanencia / solidez Se tienen más de 5 años de vida teniendo resultados.	<b>Demanda</b> La población meta sigue existiendo.	<b>Preparación</b> Se cuenta con personas, programas, e infraestructura apropiados.	<b>Patrimonio</b> Se cuenta con inmuebles o fondo patrimonial que den tranquilidad.	<b>Continuidad</b> Es una institución que ha superado la dependencia de personas clave, del fundador.	
5	Nivel de Trascendencia Se conoce la diferencia entre el problema, sus causas y efectos.	<b>Propuesta</b> El modelo de acción responde a las necesidades de la población objetivo.	<b>Acciones</b> Los programas responden a la problemática definida.	<b>Resultados</b> Están logrando objetivos con los beneficiarios.	<b>Trascendencia</b> Se logra un cambio real en la vida de los beneficiarios y su entorno.	

Fuente: Programa Fortaleza, Fundación Merced.

Al finalizar el acompañamiento, se vuelve a aplicar el instrumento y podemos observar que ahora la organización cuenta con 72 grados de madurez institucional. Entre los avances encontramos los siguientes. La organización conoce ahora las diferencias entre el problema que atiende, sus causas y efectos; su modelo responde a necesidades reales y los programas responden a la problemática definida. Cuenta con una visión actualizada y congruente, sabe con certeza dónde quiere estar en cinco años y cómo quieren ser vistos por la comunidad. Su enunciado impulsa a la acción y la misión guía todas las decisiones importantes. Cada programa cuenta con un líder responsable.

El indicador “estrategia” se compone de 25 elementos que representan el 100% del indicador, cada uno de ellos tiene el mismo valor (véase el cuadro 4). En otras palabras, a través de estos elementos podemos conocer el comportamiento de la organización respecto al indicador “estrategia”. En la medida en que la organización desarrolla o cuenta con estos elementos, se construye el nivel de madurez institucional, el cual puede avanzar o retroceder. Lo mismo sucede con los otros indicadores, cada uno formado por elementos propios:

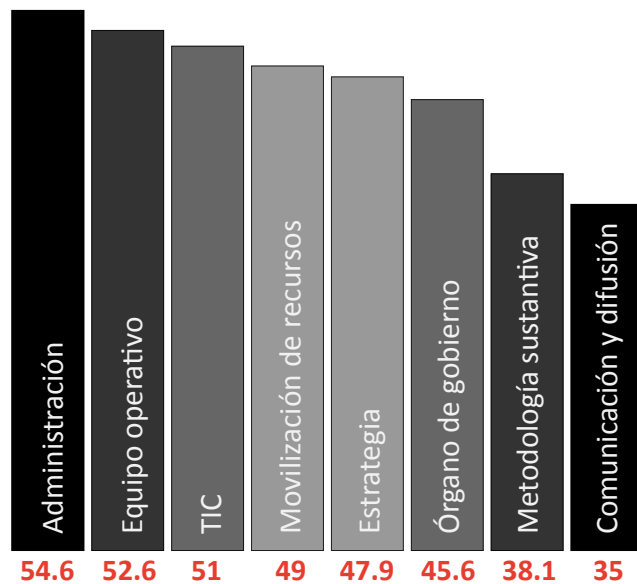
1. Estrategia (25 elementos)
2. Órgano de gobierno (15 elementos)
3. Movilización de recursos (15 elementos)
4. Equipo operativo (20 elementos)
5. Modelo de intervención (15 elementos)
6. Administración (30 elementos)
7. Comunicación y difusión (15 elementos)
8. Tecnologías de la información y comunicación (15 elementos)

Para conocer cada uno de los elementos de los ocho indicadores, véase el anexo 1, Instrumento de Institucionalidad 1.

### 4.3 Análisis de resultados

En términos generales, la línea de base o foto inicial de las organizaciones Fortaleza revela un bajo nivel de madurez institucional, el promedio de los ocho indicadores es de 46.72 grados. Estos datos coinciden con los de diagnósticos recientes (Sedesol, 2009; Tercer Sector, 2009, 2010; Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, 2010; Cinco Panes y Dos Peces, 2010; AFIRMA, 2010).

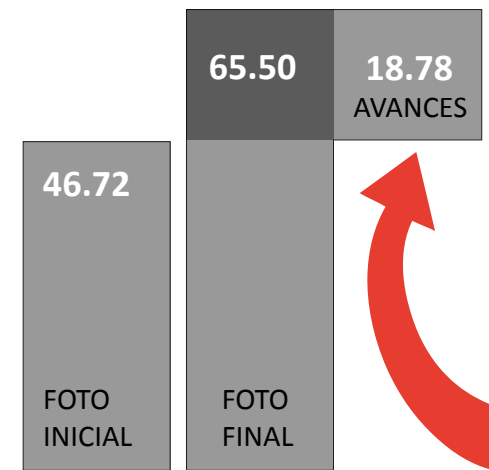
Gráfico 11. Línea de base de las OSC Fortaleza



Fuente: Elaboración propia.

Observando con atención la foto final, vemos el resultado del esfuerzo de las organizaciones a lo largo de doce meses de trabajo en los que avanzaron en promedio 18.78 grados en los ocho temas.

Gráfico 12. Resultados de Fortaleza



Fuente: Elaboración propia.

En todos los aspectos se identifican mejoras en distintos grados (véase gráfico 14) En promedio, al finalizar Fortaleza las organizaciones alcanzan un nivel de madurez institucional de 65.5 grados. Estos resultados nos permiten afirmar que la incidencia es favorable e integral.

Las observaciones obtenidas muestran que la mayor incidencia se produce en planeación (29.7 grados). En segundo lugar, se encuentra comunicación y difusión con 20.8 grados, seguido de las TIC, que avanzan 20 grados. Los aspectos donde la incidencia es menor son: metodología sustantiva (15 grados), equipo operativo (15.2 grados) y administración (15.7). Encontramos que el órgano de gobierno (17.5 grados) y la movilización de recursos (16.4) logran un avance medio (véanse los gráficos 13 y 14, respectivamente). Veamos estos escenarios con mayor detenimiento.

Gráfico 13. Incidencia Fortaleza por indicador

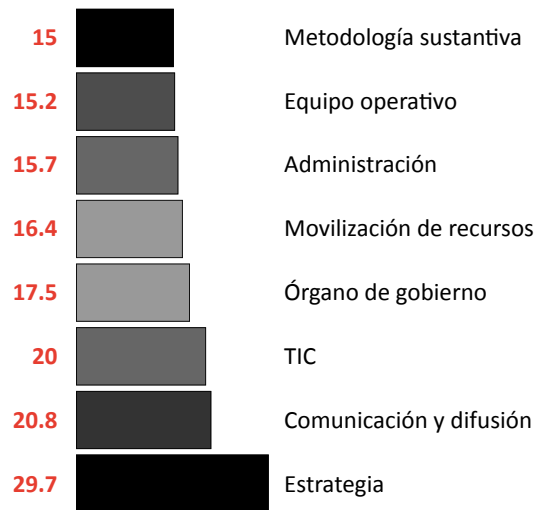


Gráfico 14. Foto final por indicador

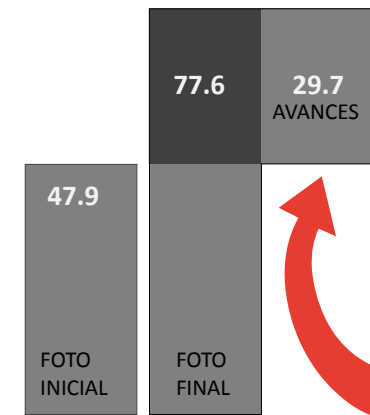


Fuente: Elaboración propia.

## Estrategia

Un bajo nivel en la línea de base en el tema de estrategia (47.9 grados) nos indica que las OSC no cuentan con una clara identidad y rumbo, lo que ocasiona que las acciones no estén orientadas a transformar realidades (Sedesol, 2009; Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, 2010). Este estado es preocupante toda vez que la estrategia es el corazón del proceso de fortalecimiento institucional, pues es allí donde se analiza y reflexiona acerca del entorno, la realidad que se busca cambiar, la identidad de la OSC y la situación interna y externa, así como donde se establecen los objetivos y medios para alcanzarlos, donde se enuncian la misión y la visión.

Gráfico 15. Estrategia



Fuente: Elaboración propia.

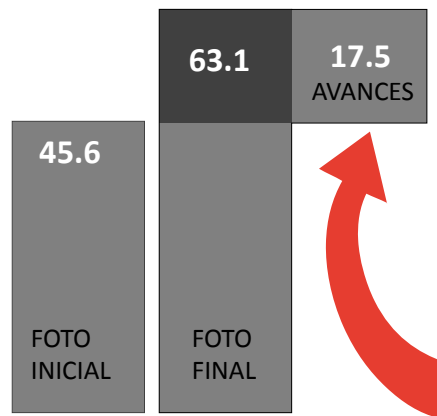
Por esta razón, la incidencia de Fortaleza en estrategia es muy significativa (29.7 grados). Reiteramos que se trata de la incidencia de un ejercicio en el que participan el órgano de gobierno y el equipo operativo de la organización, los cuales aportan experiencia y perspectiva a los indicadores. En muchas ocasiones, constituye el inicio del trabajo en equipo, así como de la reflexión

y el autoconocimiento, por lo que el modelo Fortaleza le asigna un número importante de horas al trabajo de estos equipos, lo cual se ve reflejado en los buenos resultados. Este ejercicio produce un cambio de fondo en las organizaciones, ya que genera un pensamiento y actuar estratégicos.

### Órgano de gobierno

Se ha identificado el órgano de gobierno como uno de los aspectos determinantes para el éxito de una organización. Es el responsable de gobernar y conducir a la OSC, atendiendo a la misión y visión que la originó (Ingram, 2004).

Gráfico 16. Órgano de gobierno



Fuente: Elaboración propia.

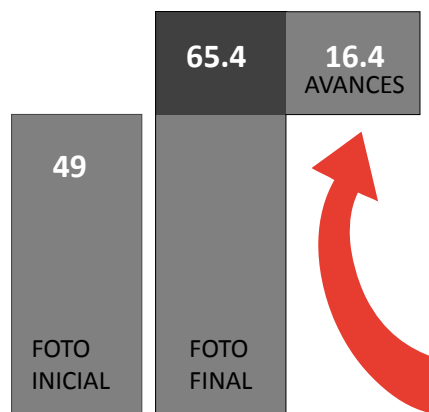
De las organizaciones Fortaleza, 92.5% cuenta con órgano de gobierno, éste es un requisito legal para poder constituirse. Sin embargo, se ha visto que en muchos de los casos únicamente existe en el papel, ya que no cumple con su función básica, que es la de gobernar (Fundación Merced, 2012). En la foto inicial, identificamos un bajo nivel de institucionalidad (45.6 grados), resultado que coincide con otros diagnósticos y la opinión de los expertos, “es común encontrar órganos de gobierno inmaduros y poco comprometidos” (Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, 2010, Cinco Panes y Dos Peces, 2010).

Los consultores en fortalecimiento institucional hacen notar la dificultad para que los miembros del órgano de gobierno participen activamente durante las intervenciones debido a falta de tiempo, poco interés y, en ocasiones, porque consideran que no es necesaria su participación. A su vez, señalan que es poco común encontrar órganos de gobierno que funcionen bien, “en México, en pocas ocasiones contamos con la cultura cívica y el profesionalismo que requiere la responsabilidad. Sin embargo, es importante reconocer casos ejemplares” (Fundación Merced, 2012). Este contexto hace valioso que, al finalizar el acompañamiento, se observe una incidencia favorable en este aspecto (avance de 17.5 grados), alcanzando 63.1 grados de madurez.

### Mobilización de recursos

Es común que las organizaciones perciban como su principal problema la falta de recursos, cuando en realidad ésta es el reflejo de otras debilidades, como la falta de planeación estratégica, financiera y de movilización de recursos, que las ayuden a diversificar y aumentar las fuentes (Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, 2010; Tercer Sector, 2010; Sedesol, 2009).

Gráfico 17. Movilización de recursos



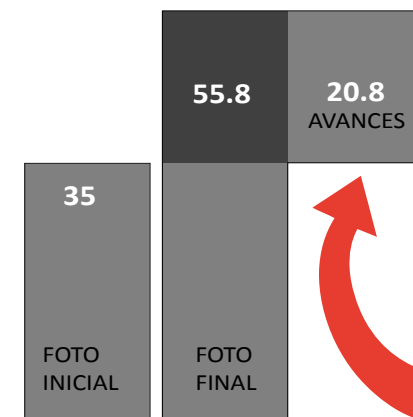
Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las organizaciones afirman que no cuentan con los recursos adecuados para cubrir sus necesidades (CIVICUS, 2011, p. 36; Sedesol, 2009). Durante el acompañamiento muchas de las OSC elaboran una estrategia formal de movilización de recursos. Ésta da mayor certeza y rumbo a las acciones encaminadas a este fin, incluso contratan personal para desempeñar estas funciones. En la mayoría de los casos los resultados no se ven en el corto plazo, ya que se requiere tiempo para implementar las acciones y obtener resultados. Al finalizar el acompañamiento, las OSC Fortaleza avanzan 16.4 grados, alcanzando un nivel de 65.4 grados.

### Comunicación y difusión

Al inicio del acompañamiento, el tema de comunicación y difusión es el menos desarrollado (35 grados). Este resultado coincide con otros diagnósticos que señalan el bajo nivel de comunicación existente en este tipo de organizaciones (Cinco Panes y Dos Peces, 2010; Afirma, 2010).

Gráfico 18. Comunicación y difusión



Fuente: Elaboración propia.

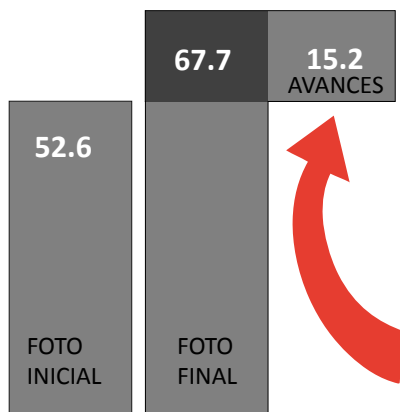
La comunicación es fundamental para la salud y el buen funcionamiento de cualquier organización. Pero más allá de lo interno, cuando se trabaja desde la esfera privada para incidir en la pública, es una obligación legal rendir cuentas<sup>3</sup>, “contar la historia” (Schedler, 2004). Dos de los principales obstáculos que enfrentan las OSC son la desconfianza y la falta de conocimiento por parte de los donantes y la sociedad en general. Por ello, es necesario trabajar en la rendición de cuentas y la difusión de los logros, con el propósito de construir confianza y prestigio, sobre todo hoy día que la sociedad muestra mayor interés por participar en las OSC. En la foto final, encontramos una incidencia de 20.8 grados, alcanzando 55.8 grados de madurez institucional.

<sup>3</sup> En México existen dos tipos de leyes que tienen que ver directamente con las OSC, una que corresponde al ámbito federal y otra, al ámbito estatal. En estas leyes se asigna a las OSC funciones de contraloría social y se les determinan obligaciones y responsabilidades, entre ellas, el ser transparentes tanto en sus finanzas como en sus acciones. En la Ley de Fomento a las OSC, Art. 7, fracciones IV y V, Art. 16, Art. 24 y Art. 31, se especifica que toda organización que no cumpla con la Ley de Fomento tendrá sanciones de acuerdo con la infracción. Esta ley federal sirvió para definir leyes similares en el ámbito estatal (Baja California, Veracruz y Distrito Federal). Asimismo, en el nivel estatal se encuentran 18 estados de la República con leyes de asistencia y beneficencia. Aquellas instituciones que incumplan con las leyes o normas que establece la Junta (organismo desconcentrado del gobierno) son dadas de baja y pierden sus privilegios. En el caso de faltas graves, se pueden fincar responsabilidades legales, destituir a los patronatos y, cuando proceda, extinguir la institución, reasignando los bienes a otra institución de actividad afín o similar (García y Cobos, 2005, p. 123).

### Equipo operativo

El tercer sector es atípico desde el punto de vista laboral. En las organizaciones conviven voluntarios, personal remunerado de tiempo completo, medios tiempos, pagos por honorarios, socios y alumnos de servicio social, todo lo cual hace compleja la conformación de equipos de trabajo. La línea de base del equipo operativo fue de 52.6 grados con un bajo nivel de madurez. Las principales barreras a las que se enfrentan las organizaciones son: la alta rotación de personal, bajas compensaciones económicas y fuertes cargas de trabajo (Tercer Sector, 2010; Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, 2010; Sedesol, 2009). Sin embargo, un estudio reciente señala que las motivaciones de las personas que trabajan en este tipo de organizaciones no son las netamente económicas, sino más bien de tipo individual y psicosocial (Girardo, 2011).

Gráfico 19. Equipo operativo



Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar el acompañamiento, el indicador equipo operativo únicamente avanzó 15.2 grados, finalizando en 67.7 grados.

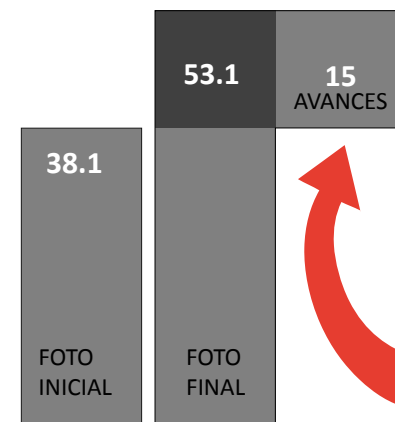
### Administración

Una buena administración constituye un respaldo para cualquier organización, es necesaria para garantizar la rendición de cuentas y la transparencia del manejo de los recursos, aspecto indispensable para construir confianza y prestigio en el sector social. La administración es el aspecto más desarrollado al inicio de los acompañamientos (54.62 grados), avanza 15.7 grados y alcanza un alto nivel de madurez institucional (70.3 grados). Hoy en día los donantes y el entorno exigen un buen desempeño administrativo de las organizaciones.

### Metodología sustantiva

Aquí la línea de base fue de 38.1 grados, la segunda más baja después de comunicación y difusión. La incidencia es limitada (15 grados), resulta el tema que muestra menor desarrollo (53.1 grados) al finalizar el acompañamiento.

Gráfico 20. Metodología sustantiva



Fuente: Elaboración propia.



La metodología sustantiva es un tema nodal para lograr las transformaciones esperadas en el largo plazo. Este indicador nos muestra cómo realiza su labor la organización, cómo la mide y cómo la mejora. La mayoría de las organizaciones no cuentan con un sistema de evaluación de lo que hacen, por lo que resulta difícil conocer si los esfuerzos están logrando las transformaciones esperadas (Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, 2010).

### Tecnologías de la información y comunicación

Las TIC son herramientas poderosas para la información y comunicación, constituyen un apoyo a la eficiencia de cualquier organización. La línea de base es de 51 grados, avanzaron 20 grados hasta llegar a 71 grados. Este avance no significa necesariamente que las organizaciones adquirieron más o mejor equipo de cómputo, pero sí que confían más en éste y lo usan de manera más intensiva aprovechando su potencial.

## 4.4 Conclusiones preliminares

La diferencia entre la foto inicial y la final constituye la foto de un proceso que va de un grado de madurez menor a otro mayor. Este proceso es además constante, es decir, se verifica en cada una de las fotos tomadas por cada uno de los ocho indicadores del instrumento Fortaleza. En cuanto al desempeño durante el acompañamiento, vemos algunas fotos que se caracterizan por un alejamiento muy notorio de la línea de base y, en otras, el alejamiento es más discreto. Las razones son muy diversas y difíciles de generalizar, sobre todo en el corto plazo. También, encontramos algunas OSC en las que se observan retrocesos en algún indicador, en la mayoría de los casos sucede que, durante el acompañamiento, la organización desarrolla un criterio más amplio en relación con su institucionalidad, lo cual se refleja en una autoevaluación más crítica.

Los buenos resultados identificados en el indicador “estrategia” señalan que la organización es capaz de reflexionar, dialogar y planear en relación consigo misma, con su entorno y con los fines que persigue. Al parecer, la implementación de cambios y nuevas iniciativas en el resto de los indicadores necesita más tiempo, por lo que los avances son más moderados o no se reflejan en el momento en que se aplica la foto final. De acuerdo con la opinión de practicantes, durante la implementación resultan evidentes la falta de tiempo, las resistencias al cambio, las dificultades para trabajar en equipo, así como las altas cargas de trabajo que vienen a frenar o a hacer más lentos los avances. En especial, en esta etapa los incentivos y las motivaciones, así como un fuerte liderazgo, desempeñan un papel relevante. Es de gran importancia no perder de vista que el proceso es de largo plazo y, por tanto, hacer valoraciones en el corto plazo resulta difícil (James y Wrigley, 2007).

## 5. INCIDENCIA DE FORTALEZA EN EL MEDIANO PLAZO

El objetivo de este capítulo es identificar y analizar la incidencia del modelo Fortaleza en el mediano plazo, buscando profundizar en la comprensión de estos procesos a partir del estudio de siete casos.

### 5.1 Metodología

Para identificar la incidencia de Fortaleza en el mediano plazo, se aplicó el Instrumento de Institucionalidad 1 (II1) en tres momentos distintos. El momento 1 fue al inicio del acompañamiento; el momento 2, al finalizar el acompañamiento, y el momento 3, al menos un año después de haber finalizado el acompañamiento.

La incidencia en el mediano plazo (IMP) se obtiene al comparar los resultados del momento 1, al inicio del acompañamiento o línea de base, con los resultados del momento 3, uno a tres años después de haber finalizado el acompañamiento. Con esta información buscamos conocer el comportamiento de la madurez institucional durante tres a cinco años (mediano plazo).

#### ***M3 – M1 = Incidencia en el mediano plazo***

La incidencia en el periodo independiente (IPI) se obtiene al comparar los resultados del momento 2 (al finalizar el acompañamiento) con los del momento 3 (uno a tres años después de haber finalizado el acompañamiento). Con estos datos se busca conocer si los avances logrados durante el acompañamiento se mantienen en el mediano plazo y cuál es el comportamiento de la OSC durante el periodo independiente.

#### ***M3 – M2 = Incidencia en el periodo independiente***

La información de los resultados del II1 correspondientes a los momentos 1 y 2 se recolectó de los registros que tiene Fortaleza de

cada acompañamiento. Para obtener la información del momento 3, se aplicó por tercera vez el instrumento (II1)<sup>1</sup>.

Finalmente, con el propósito de profundizar en el análisis de resultados, se realizaron entrevistas a profundidad con personas clave de cada organización<sup>2</sup>, así como con los consultores acompañantes de Fundación Merced.

### Muestra

Para identificar la incidencia en el mediano plazo, es necesario que la organización haya finalizado el acompañamiento al menos un año antes. Con ello se busca dar el tiempo suficiente para que la OSC trabaje de manera independiente en su fortalecimiento institucional y que, de este modo, se puedan implementar cambios, reflejar los logros o posibles retrocesos. Sin embargo, no resulta conveniente que hayan pasado más de tres años de haber terminado el acompañamiento, ya que sería difícil relacionar la incidencia con Fortaleza.

En este ejercicio el universo se compone de 20 organizaciones que iniciaron un acompañamiento entre marzo de 2007 y enero de 2009, el cual finalizaron hace más de un año pero no más de tres. Para seleccionar la muestra, se utilizaron los siguientes criterios:

1. Variedad en los consultores que acompañaron a las organizaciones.
2. Diversidad en la figura legal de las OSC.
3. Diversidad respecto al tipo de actividad a la que se dedican las OSC.
4. Variedad en cuanto a si tienen o no tienen vínculos con congregaciones religiosas.

Por razones de confidencialidad y para incentivar respuestas honestas, no se proporciona el nombre de las organizaciones ni el de las personas entrevistadas.

La muestra se compone de siete organizaciones, de las cuales tres son instituciones de asistencia privada (IAP) y cuatro son asociaciones civiles (AC). Todas con domicilio legal en el Distrito Federal. Se dedican al desarrollo comunitario, educación y desarrollo integral de niños, inclusión en el mundo laboral, derechos humanos, desarrollo de personas con capacidades diferentes y rehabilitación. Tres tienen claros vínculos con congregaciones religiosas y cuatro no los tienen. En los siete acompañamientos participaron tres consultores de Fundación Merced. Es importante tener en cuenta que los resultados de los siete casos no son representativos ni se pueden generalizar las observaciones. Éstas únicamente nos proporcionan una idea de la incidencia del programa en el mediano plazo.

## 5.2 Análisis de resultados

### Grados de madurez

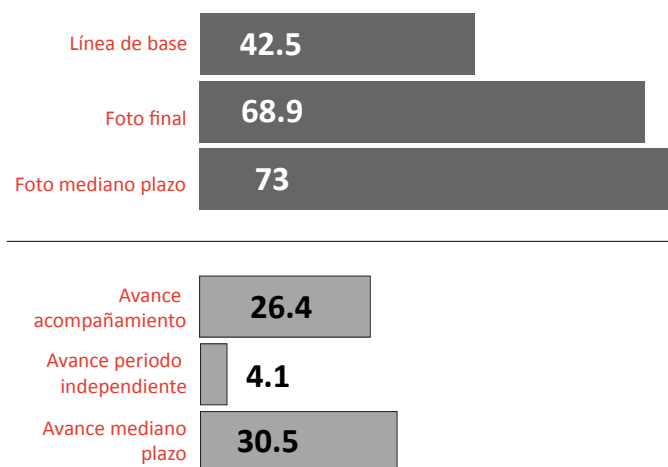
Los resultados finales se componen del promedio de 56 indicadores (8 temas × 7 organizaciones = 56). Presentaremos primero los resultados generales; luego el análisis de las siete OSC donde se identifican los factores críticos del fortalecimiento institucional y finalizaremos con el análisis de los ocho temas en el mediano plazo.

<sup>1</sup> El Instrumento de Institucionalidad 1 se aplicó con rigor metodológico a las siete organizaciones, entre los meses de junio a noviembre de 2011. En este ejercicio, participaron miembros del equipo operativo y del órgano de gobierno. Se realizó un ejercicio donde se promovió la participación y reflexión de todo el equipo, la honestidad y el diálogo, se consensuaron las respuestas y se tomó nota de toda información relevante.

<sup>2</sup> Aquella persona de la OSC que se involucró de manera significativa en el acompañamiento y con un amplio conocimiento de la organización. Se entrevistó a tres presidentes del Consejo, cuatro directores de la organización, un ex director y un coordinador de recaudación de fondos.

La línea de base de las siete organizaciones es de 42.5 grados, siguiendo una tendencia similar a la de la muestra 2 (46.7 grados en 50 casos). Al inicio del acompañamiento presentan un menor desarrollo (4.2 grados). A su vez, la foto inicial de los ocho aspectos es similar entre ambas muestras. Los temas que presentan menor desarrollo son metodología sustantiva, y comunicación y difusión (29 grados y 31 grados, respectivamente). El órgano de gobierno (37 grados) y estrategia (39 grados) muestran un nivel medio de desarrollo. Los temas con mayores niveles de fortalecimiento son las TIC (53 grados), movilización de recursos (52 grados), administración (50 grados) y equipo operativo (49 grados).

Gráfico 21. Incidencia en el mediano plazo



Fuente: Elaboración propia.

Al finalizar el acompañamiento, las siete organizaciones alcanzaron, en promedio, 68.9 grados de madurez institucional, logrando un avance de 26.4 grados. Durante el periodo independiente, únicamente avanzaron 4.1 grados, por tanto, la incidencia es favorable en el mediano plazo (30.5 grados).

Durante el periodo independiente, el avance promedio es de 4.1 grados, significativamente menor que durante el acompañamiento (26.4 grados). Al analizar lo que sucede en este periodo, observamos que en 55% de los casos (31 de 56 resultados) se continúa avanzando. En 16% de los casos (9 resultados), no se avanza ni se retrocede. Los retrocesos se encuentran en 29% de los casos (16 de los 56 resultados).

Cuadro 5. Avances en el periodo independiente

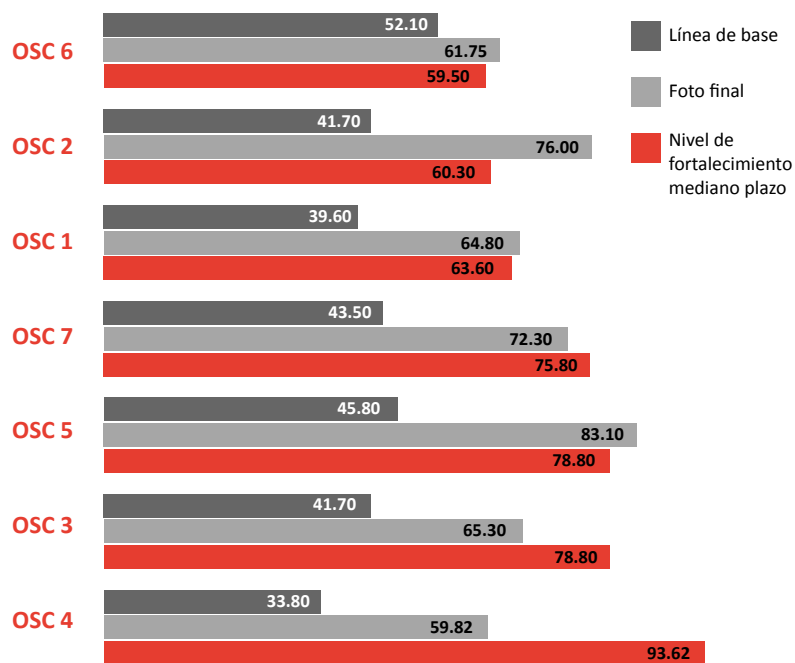
OSC	1. Estrategia	2. Órgano de gobierno	3. Movilización de recursos	4. Equipo operativo	5. Administración	6. Metodología sustantiva	7. Comunicación y difusión	8. TIC
1	4	-7	0	0	5	14	-20	-6
2	8	-26	7	-24	-17	-13	-67	7
3	16	7	0	26	6	26	14	13
4	32	33	40	46	21	53	27	22
5	6	0	7	-17	-13	-20	0	0
6	4	0	0	4	-14	14	7	40
7	8	-7	-13	-1	-5	6	0	40

Fuente: Elaboración propia

Al evaluar los retrocesos, observamos que 9 de los 16 ocurren en las OSC 2 y 7. En ambos casos las personas entrevistadas explican que, cuando se aplicó el II1 por tercera vez, se encontraban saliendo de una crisis interna, por esta razón presentaron importantes retrocesos. Sin embargo, en el momento de la entrevista (dos meses después), se encontraban trabajando para revertir la situación. En los casos de las OSC 1 y 6, se observan ciertos avances durante

el acompañamiento; no obstante, hay aspectos relacionados con un órgano de gobierno débil que no se logran transformar de fondo, lo cual se refleja en retrocesos en el mediano plazo. En el caso de la OSC 5, notamos que la falta de personal y de tiempo afecta los avances logrados. Es claro que, al estar acompañadas las organizaciones, hay un compromiso mayor para fortalecerse, las OSC van implementando las nuevas iniciativas y cambios, lo cual se refleja en mayores avances.

Gráfico 22. Desempeño en el mediano plazo de siete OSC



Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos el grado de madurez institucional en la línea de base de las siete organizaciones, observamos que, al inicio, se trata de una muestra relativamente homogénea. La OSC 4 es la que presenta el menor grado de madurez institucional (33.8) y la 6, la que muestra

el mayor (52.1 grados). Esta situación se invierte notablemente en el mediano plazo: la OSC 4 es la que logra mayor madurez institucional (93.62 grados) y la OSC 6, la menor (59.5 grados). Resulta evidente que durante el acompañamiento se logran avances en todos los casos. Sin embargo, en el periodo independiente se polariza el desempeño. Encontramos un caso con un retroceso de 15.7 grados y otro, con un avance de 34.32 grados. A pesar de los retrocesos en el mediano plazo, todas las OSC avanzan en relación con su línea de base, por lo que se puede afirmar que, aun cuando de manera independiente implica un mayor esfuerzo, se continúa avanzando.

### Análisis de casos

El análisis de los siete casos busca identificar los factores críticos de los avances o retrocesos de la madurez institucional.

#### OSC 1

OSC	Línea de base	Foto final	Incidencia acompañamientos	Mediano plazo	Periodo independiente	Incidencia mediano plazo
Caso 1	39.6	64.8	25.2	63.6	-1.2	24

En esta organización, desde el diagnóstico se identificó como su mayor debilidad la falta de compromiso del órgano de gobierno. Durante el acompañamiento, se trabajó con la OSC este aspecto: 1) se separaron las funciones operativas de las de gobierno; 2) se trabajó con el órgano de gobierno, buscando mayor participación y compromiso; 3) se invitó a nuevos miembros a formar parte del patronato, los cuales acabaron saliendo en el periodo independiente; se avanzó 20 grados en este aspecto.

Al terminar el acompañamiento fue explícita la necesidad de seguir fortaleciendo al patronato. Sin embargo, al trabajar de forma independiente, hubo un retroceso de 7 grados, lo que revela que no

se logró el compromiso e institucionalidad del órgano de gobierno durante el acompañamiento, a pesar de los esfuerzos realizados.

La falta de recursos fue otra de sus debilidades desde un inicio. Se trabajó en la creación de una estrategia de movilización de recursos y se contrató a una persona para que la desarrollara e implementara. Sin embargo, en el periodo independiente no se continuó trabajando. Su directora nos explica: “no hemos podido avanzar en este aspecto, nos encontramos paralizados, no contamos con los recursos suficientes ni con el personal necesario, estamos cansados”. La falta de recursos es la causa del bajo nivel de desarrollo de las TIC, comunicación y equipo operativo. “Ni siquiera contamos con recursos para comprar el disco duro y hacer los respaldos.” Esta situación muestra que están inmersos dentro del círculo de escasos recursos - falta de personal - sobrecarga de trabajo = falta de tiempo y desmotivación = inmovilidad, que resulta difícil de romper, pero aún más sin el apoyo del patronato.

No obstante, la organización muestra un alto nivel de madurez institucional en su metodología sustantiva (72 grados), al igual que en el indicador administración (72 grados). Esto convive con aspectos de bajo nivel de madurez, como son el órgano de gobierno (53 grados) y la movilización de recursos (53 grados).

*Factores críticos: órgano de gobierno débil, capacidad limitada para movilizar recursos, madurez en la metodología sustantiva, aislamiento.*

## OSC 2

OSC	Línea de base	Foto final	Incidencia acompañamientos	Mediano plazo	Periodo independiente	Incidencia mediano plazo
Caso 2	41.7	76	34.3	60.3	-15.7	18.6

Durante el acompañamiento la organización alcanzó importantes avances en su madurez institucional, pero quedó un aspecto importante por resolver: la fuerte dependencia hacia la fundadora, junto con la participación de varios miembros de su familia en la organización, lo cual no permitió el tránsito de un proyecto familiar a uno institucional. Al finalizar el acompañamiento, se acordó que debían seguir trabajando en este aspecto. No obstante, en el mediano plazo, conflictos familiares afectaron a la organización y provocaron una profunda crisis, aunada a una mala dirección, lo que generó malestar en el equipo operativo y descontrol en la administración. Esta situación se extendió por un año y causó la pérdida de muchos de los avances logrados en la organización, así como cambios de personal.

Actualmente, la OSC ha hecho cambios de fondo, el órgano de gobierno se encuentra en un proceso de reconfiguración y fortalecimiento. Cuenta con una nueva directora que ha empezado a implementar cambios importantes, iniciando por el área administrativa. Ella nos explica: “esta crisis ha permitido replantear toda la organización desde lo más profundo. Aun cuando ha habido importantes retrocesos, creo que vamos a salir fortalecidos”. Cuentan con una alta motivación e incentivos para sacar adelante a la OSC.

Aquí vemos cómo las resistencias al cambio impiden el tránsito de un proyecto personal a uno institucional de manera acordada y planeada. La organización cuenta con la capacidad para movilizar los recursos necesarios, así como con vínculos que representan importantes apoyos.

*Factores críticos: debilidad en el órgano de gobierno, (varios miembros de una familia involucrados en un proyecto que no transita de manera acordada y planeada a un proyecto institucional); altos incentivos y motivación; capacidad de movilización de recursos y para establecer vínculos.*

### OSC 3

OSC	Línea de base	Foto final	Incidencia acompañamientos	Mediano plazo	Periodo independiente	Incidencia mediano plazo
Caso 3	41.7	65.3	23.6	78.8	13.5	37.1

Ésta es una OSC relativamente joven (5 años); por consiguiente, la construcción de la organización y de la institucionalidad se ha venido realizando de manera simultánea. El órgano de gobierno está muy comprometido, formado principalmente por tres fundadoras. Están conscientes de la necesidad de avanzar en la institucionalización del consejo; en especial, es necesario cuidar que la OSC no dependa de ellas. Por esta razón, han ampliado el número de miembros del consejo y conformado comités.

Cuentan con mucha claridad acerca del rumbo y las acciones por seguir. La movilización de recursos y el establecimiento de alianzas han tenido avances importantes, lo que ha propiciado un óptimo desarrollo de la organización, que ha sido cuidado y equilibrado, siempre en función de los objetivos acordados.

*Factores críticos: alto compromiso por parte del órgano de gobierno, alta capacidad de vinculación y movilización de recursos; alta calidad en los servicios; especial cuidado en el seguimiento e impacto en los usuarios.*

### OSC 4

OSC	Línea de base	Foto final	Incidencia acompañamientos	Mediano plazo	Periodo independiente	Incidencia mediano plazo
Caso 4	33.8	59.3	25.5	93.62	34.32	59.82

Esta organización se formó por iniciativa de una congregación religiosa que muestra un alto compromiso por la causa. El acompañamiento de Fortaleza empezó dos años después de haber iniciado operaciones; por ello, la institucionalidad se fue construyendo simultáneamente con la organización, lo cual se refleja en sus extraordinarios resultados (alcanza 93.62 grados).

Desde un inicio trabajó de manera puntual en la formación de su órgano de gobierno. En el momento de la entrevista, cuenta con un consejo de ocho miembros muy activos y un consejo ampliado con miembros de mayor experiencia que cumplen funciones de asesoría y vinculación. Una particularidad de esta organización es que cuatro miembros del consejo supervisan funciones operativas con el objetivo de no perder contacto directo con el equipo operativo y los usuarios. En la movilización de recursos, sorprende el desarrollo, que alcanza 100 grados. La directora del consejo atribuye este avance a “las múltiples y exitosas alianzas que han construido, la ubicación de la organización nos ha ayudado mucho, así como el profesionalismo y compromiso del órgano de gobierno”.

Un aspecto distintivo consiste en que el trabajo operativo es realizado principalmente por voluntarios (alrededor de 180). Desde su fundación, uno de sus objetivos fue fomentar la responsabilidad social por medio de un voluntariado. Es una organización exitosa en todos los aspectos, actualmente se encuentra trabajando en la apertura de un segundo centro comunitario.



*Factores críticos: alto compromiso del órgano de gobierno, notoria capacidad de vinculación y alta capacidad de movilización de recursos. Especial interés por la medición del impacto. Voluntariado ejemplar.*

### OSC 5

OSC	Línea de base	Foto final	Incidencia acompañamientos	Mediano plazo	Periodo independiente	Incidencia mediano plazo
Caso 5	45.8	83.1	37.3	78.5	-4.6	32.7

La organización depende de una congregación religiosa, los miembros laicos del consejo únicamente otorgan importantes donativos y apoyan en asuntos legales, fiscales y administrativos. La congregación es quien asume las funciones de gobierno. Durante el fortalecimiento, se reflexionó y aclaró por parte de los consejeros esta manera particular de gobernar y se acordó que es la mejor para los fines de la organización.

En la foto final se observa un avance limitado en la movilización de recursos (8 grados). La directora comenta que la falta de tiempo y de personal no les permite encontrar el momento y la fuerza para implementar la estrategia de movilización de recursos que han desarrollado. La organización se encuentra inmersa en el círculo de escasez de recursos – personal insuficiente o poco calificado – sobrecargas de trabajo, cansancio – falta de tiempo = inmovilidad. Durante el acompañamiento, también se elaboró el programa de voluntariado, pero no lo han podido implementar por falta de tiempo. Sin embargo, argumentan que cuentan con una fuerte motivación y buen ambiente de trabajo en la organización.

*Factores críticos: órgano de gobierno con participación limitada, baja capacidad de movilización de recursos, altas cargas de trabajo, fuertes incentivos de tipo espiritual.*

### OSC 6

OSC	Línea de base	Foto final	Incidencia acompañamientos	Mediano plazo	Periodo independiente	Incidencia mediano plazo
Caso 6	52.1	61.75	9.65	59.5	-2.25	7.4

Esta organización tiene 55 años operando. Su principal debilidad es su órgano de gobierno, que no se interesa en la obra. Éste está integrado por miembros de una congregación religiosa de la cual depende la obra y cuyo único apoyo se reduce a recursos limitados. Durante el acompañamiento se realizaron diferentes acciones para involucrar y despertar el apoyo e interés del órgano de gobierno. En el mediano plazo parece ser que no se logró. Esta particular circunstancia los mantiene en la inmovilidad. El director es quien toma las decisiones, pero su alcance es limitado, se encuentra aislado y desmotivado. El trabajo con el equipo operativo resultó complejo debido a fuertes resistencias al cambio y un clima organizacional deteriorado. No obstante, se lograron mejoras en el equipo operativo. Este caso presenta un impacto limitado en el mediano plazo (7.4 grados), el menor de los 7 casos.

*Factores críticos: falta de compromiso del órgano de gobierno, aislamiento, resistencia al cambio.*

### OSC 7

OSC	Línea de base	Foto final	Incidencia acompañamientos	Mediano plazo	Periodo independiente	Incidencia mediano plazo
Caso 7	43.5	72.3	28.8	75.8	3.5	32.3

Durante el acompañamiento, esta organización avanzó de manera importante, excepto en el área administrativa, la cual presentó fuertes resistencias al cambio. Durante el periodo independiente, mostraron retrocesos debido a una crisis causada por diferencias



entre el antiguo patronato y la ex directora por asuntos administrativos. La ex directora fue una persona clave para la organización, socia fundadora, presidenta del patronato y directora general por más de nueve años, lo que ocasionó dependencia de la organización hacia su persona. Como consecuencia de la crisis, se formó un nuevo patronato y se promovió a la actual directora; ambos iniciaron actividades sin un periodo de transición o inducción, lo que causó retrocesos en varios aspectos. En la actualidad, el patronato, la nueva directora y todo el equipo se encuentran trabajando intensamente y con motivación. En el área administrativa fue necesario hacer cambios profundos.

---

*Factores críticos: dependencia hacia personas clave, resistencia al cambio por parte de algunas áreas, altos incentivos, capacidad de movilización de recursos y vinculación.*

---

Conocer el contexto institucional nos ayuda a entender no sólo los datos arrojados por las observaciones, sino los alcances y límites de las intervenciones y de los instrumentos de fortalecimiento. Sin lugar a dudas, cuando no hay una confluencia de factores y voluntades es altamente improbable que los cambios tengan lugar. Ésta no es una lectura determinista, por el contrario, estas pequeñas siete historias también nos ayudan a entender el papel del liderazgo tanto de los órganos de gobierno como de la persona a cargo de la dirección. La manera como estos dos actores gestionen el peso de lo inmediato frente a lo estratégico resulta crucial incluso frente a situaciones de escasos recursos. En otras palabras, los cambios no vendrán si no hay agentes promotores que hagan coincidir factores y voluntades. Por último, las historias muestran que las intervenciones de fortalecimiento no proporcionan recetas que se puedan seguir a ojos cerrados. La habilidad en la toma de decisiones, el liderazgo y el compromiso son siempre aspectos que pueden hacer la diferencia.

### 5.3 Análisis de resultados por indicadores

#### Estrategia

La mayor incidencia (50 grados) de Fortaleza se encuentra en la estrategia. La organización que menos avanzó muestra 36 grados y la que más avanzó, 68 grados. En todas las organizaciones este desarrollo permaneció en el mediano plazo e incluso siguieron avanzando 11 grados más. Un pensamiento estratégico es una habilidad que se desarrolla en la organización y es difícil de perder; por lo regular genera un actuar estratégico. Las organizaciones opinan que uno de los mayores aportes de Fortaleza se dio en este aspecto: “Nos dio claridad y rumbo a la organización.” “Aportó estructura a todas las ideas que teníamos.” “La planeación estratégica nos amplió la visión, nos hizo una organización más ambiciosa, y estamos viendo los frutos.” “La planeación estratégica motiva el desarrollo.” En los siete casos, el plan estratégico elaborado durante el acompañamiento ha sido su principal guía de trabajo durante estos años.

El taller de planeación estratégica y el modelo de acompañamiento constituyen, sin duda, una forma exitosa de trabajar este aspecto. El impacto en el mediano plazo se refleja de manera clara, tanto en los resultados que muestra el instrumento de institucionalidad como en los informes de las entrevistas.

#### Órgano de gobierno

En cuanto al órgano de gobierno, el comportamiento de cada organización es muy diferente. La línea de base empieza en 27 grados y la más alta llega hasta 53 grados. En todos los casos, hay un avance importante durante el acompañamiento; éste va de los 20 a los 53 grados. Sin embargo, durante el periodo independiente únicamente dos organizaciones siguieron desarrollándose (OSC 3 y 4); en tres casos hubo retrocesos (OSC 1, 2 y 7).

**Cuadro 6.** Incidencia en el órgano de gobierno en el mediano plazo

OSC	Línea de base	Foto final	Incidencia	Mediano plazo	Incidencia mediano Plazo	Global
1	40	60	20	53	-7	13
2	53	73	20	47	-26	-6
3	33	60	27	67	7	34
4	27	67	40	100	33	73
5	40	93	53	93	0	53
6*	0	0	0	0	0	0
7	53	87	34	80	-7	27

Fuente: Elaboración propia

\*OSC 6 Por la situación particular de su órgano de gobierno no se aplicó el II1 en este caso.

Estos resultados señalan que el mayor motor de una organización es su órgano de gobierno, éstos son los líderes en el proceso de fortalecimiento, los que crean las oportunidades e incentivos para que se den los cambios. Como bien lo señala la literatura, cuando éstos no se involucran en el proceso, el alcance es menor. En organizaciones que llevan muchos años operando y que forman parte de congregaciones religiosas, es común encontrar que las funciones del órgano de gobierno se tergiversan, al no permitir la participación real de los miembros laicos en la toma de decisiones. A su vez, encontramos organizaciones conscientes de la necesidad e importancia de transitar de un proyecto personal a uno institucional, que incluso acuerdan realizar esta transición de manera planeada. No obstante, la práctica muestra que, en ocasiones, es difícil llevarlo a cabo. A veces la inercia, la resistencia al cambio o los intereses personales hacen que dichos cambios se pospongan, causando rompimientos posteriores que afectan a toda la organización.

## Mobilización de recursos

La línea de base promedio en movilización de recursos fue de 52 grados. En todos los casos se avanzó durante el acompañamiento. Sin embargo, durante el periodo independiente, en tres OSC no se siguió avanzando (OSC 1, 3 y 6). En dos se avanzó muy poco (OSC 2 y 5) y en la organización 4 el avance fue sorprendente (véase el cuadro7).

**Cuadro 7.** Incidencia en la movilización de recursos en el mediano plazo

OSC	Línea de base	Foto final	Incidencia	Mediano plazo	Incidencia mediano Plazo	Global
1	47	53	6	53	0	6
2	40	73	33	80	7	40
3	67	80	13	80	0	13
4	33	60	27	100	40	67
5	53	73	20	80	7	27
6	87	73	-14	73	0	-14
7	40	80	40	67	-13	27

Fuente: Elaboración propia

Todas las organizaciones señalaron tener los conocimientos y estar conscientes de la importancia de una estrategia diversificada de movilización de recursos; sin embargo, no todas lo han podido llevar a la práctica. En algunos casos se debe a que se encuentran inmersas en el círculo de escasos recursos (falta de tiempo, personal e incentivos) (OSC 1 y 5); otras, al poco apoyo por parte del órgano de gobierno (OSC 1 y 6). Sin embargo, hay organizaciones que muestran un desarrollo significativo en este aspecto, el cual está íntimamente ligado a la capacidad de vinculación y al apoyo por parte del órgano de gobierno (OSC 3 y 4).

## Equipo operativo

La línea de base promedio fue de 49 grados, la más baja fue de 30 grados y la más alta de 60 grados. En las organizaciones 3 y 4 observamos una incidencia significativa en el mediano plazo en la que Fortaleza ha contribuido a una mayor institucionalidad en los equipos de trabajo (véase el cuadro 8).

**Cuadro 8.** Incidencia en el equipo operativo en el mediano plazo

OSC	Línea de base	Foto final	Incidencia	Mediano plazo	Incidencia mediano Plazo	Global
1	30	60	30	60	0	30
2	40	80	40	56	-24	16
3	40	50	10	76	26	36
4	52	50	-2	96	46	44
5	60	85	25	68	-17	8
6	60	60	0	64	4	4
7	60	85	25	84	-1	24

Fuente: Elaboración propia

En el sector, es común encontrar casos como el de las OSC 1 y 5, donde resulta difícil salir del círculo escasos recursos. Esta situación no permite la formación de equipos de trabajo profesionales y motivados, y afecta incluso la alta rotación de personal en las organizaciones. El impacto de Fortaleza en la conformación de voluntariados ha sido menor, resulta necesario impulsar este tema como un mecanismo real de apoyo al equipo operativo, como lo podemos constatar en la OSC 4, cuya operación se apoya principalmente en voluntarios.

## Administración

En la línea de base, la administración presentó 50 grados. Al finalizar el acompañamiento, se avanzó de manera importante (25 grados en promedio); la organización que menos se desarrolló registró 13 grados. En cuatro organizaciones se retrocedió en el periodo independiente y tres siguieron avanzando (véase el cuadro 9).

**Cuadro 9.** Incidencia en la administración en el mediano plazo

OSC	Línea de base	Foto final	Incidencia	Mediano plazo	Incidencia mediano Plazo	Global
1	43	67	24	72	5	29
2	50	85	35	68	-17	18
3	40	70	30	76	6	36
4	44	63	19	84	21	40
5	67	97	30	84	-13	17
6	57	70	13	56	-14	-1
7	52	73	21	68	-5	16

Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones 2 y 7 relatan que se trata de un área que presentó resistencia al cambio durante el acompañamiento y que posteriormente fue motivo de conflictos internos. En ambos casos se encuentran realizando una profunda reestructuración. En el caso de la OSC 5, la falta de tiempo y las fuertes cargas de trabajo han causado el descuido de esta área. Por el contrario, en las organizaciones más jóvenes (OSC 3 y 4), los avances en el mediano plazo han sido notorios (véase el cuadro 9). A pesar del esfuerzo en tiempo y recursos, todas las organizaciones cumplen con sus obligaciones fiscales y legales. Es importante señalar que ninguna organización percibe el cumplimiento de estas obligaciones como una barrera para su desarrollo.

### Metodología sustantiva

Es el aspecto que presentó menor desarrollo en la línea de base (29 grados). Durante el acompañamiento se logró avanzar 25 grados en promedio. En el mediano plazo dos organizaciones retrocedieron, una debido a un periodo de crisis y la segunda, a causa de fuertes cargas de trabajo. El avance en el mediano plazo va desde los 20 grados hasta los 73 grados, lo cual revela niveles de desarrollo muy distintos (véase el cuadro 10).

**Cuadro 10.** Incidencia en la metodología sustantiva en el mediano plazo

OSC	Línea de base	Foto final	Incidencia	Mediano plazo	Incidencia mediano Plazo	Global
1	27	53	26	67	14	40
2	27	60	33	47	-13	20
3	27	47	20	73	26	46
4	20	40	20	93	53	73
5	47	73	26	53	-20	6
6	20	33	13	47	14	27
7	33	67	34	73	6	40

Fuente: Elaboración propia

Todas las organizaciones están conscientes de la importancia y necesidad de evaluar su desempeño e impacto. Sin embargo, la perciben como una tarea compleja y que demanda mucho tiempo. A excepción de la OSC 2, las demás organizaciones sí evalúan, aunque sus sistemas de evaluación se encuentran en diferentes niveles de desarrollo. En particular, miden la incidencia en los usuarios (OSC 5, 7, 3 y 6), la calidad de sus servicios (OSC 1) y el beneficio a la familia y la comunidad (OSC 4). El programa ha hecho un esfuerzo especial por impulsar este rubro. Para avanzar en este aspecto, las

organizaciones opinan que necesitan dedicarle más tiempo y ayuda especializada.

### Comunicación y difusión

La comunicación y difusión es el segundo aspecto menos desarrollado al inicio del acompañamiento (31 grados), la incidencia al finalizar el acompañamiento fue de 33 grados en promedio. En el mediano plazo hubo fuertes retrocesos en las OSC 1 y 2; en las otras cinco, se mantuvo el nivel de desarrollo e incluso tres siguen avanzando (OSC 3, 4 y 6) (véase el cuadro 11).

**Cuadro 11.** Incidencia en comunicación y difusión en el mediano plazo

OSC	Línea de base	Foto final	Incidencia	Mediano plazo	Incidencia mediano Plazo	Global
1	47	73	26	53	-20	6
2	27	80	53	13	-67	-14
3	20	53	33	67	14	47
4	20	53	33	80	27	60
5	20	67	47	67	0	47
6	53	60	7	67	7	14
7	33	60	27	60	0	27

Fuente: Elaboración propia

Para algunas organizaciones, la comunicación hacia afuera no es una prioridad, no ven la necesidad de dedicar recursos y esfuerzos a esta actividad, “somos de bajo perfil” (OSC 3). Todas las organizaciones tienen una comunicación básica con sus donantes, a excepción de la OSC 2, que ha tenido un retroceso importante en este tema debido a la crisis que viene enfrentando. Las OSC 3,

4 y 5 avanzaron durante el acompañamiento e incluso después, logrando tener canales bidireccionales de comunicación con sus donantes y usuarios. La OSC 1 ha desarrollado más la comunicación hacia afuera en busca de incidir en la esfera pública; sin embargo, su comunicación interna y con donantes es incipiente. Para la OSC 4, la comunicación hacia afuera no fue prioridad durante los primeros años de la organización. Sin embargo, hoy día se ha vuelto una estrategia importante para movilizar recursos en esta nueva etapa de crecimiento. Cuando las organizaciones se encuentran en situaciones complicadas o con altas cargas de trabajo, como es el caso de las OSC 1, 2, 5 y 7, la comunicación se ve afectada. La OSC 2 expresa: “primero aseguras los recursos y operas, ya después comunicas”.

### Tecnologías de la información y comunicación

Las tecnologías de la información y comunicación son herramientas poderosas que apoyan de manera sustancial el fortalecimiento institucional de las OSC. Este aspecto logra un desarrollo importante de 39 grados en el mediano plazo (en promedio). Es el tema que presenta mayor avance después de la estrategia.

Cuadro 12. Incidencia en las TIC en el mediano plazo

OSC	Línea de base	Foto final	Incidencia	Mediano plazo	Incidencia mediano Plazo	Global
1	47	73	26	67	-6	20
2	53	73	20	80	7	27
3	67	87	20	100	13	33
4	47	78	31	100	22	53
5	40	87	47	87	0	47
6	87	53	-34	93	40	40
7	33	47	14	87	40	54

Fuente: Elaboración propia

### 5.4 Conclusiones preliminares

Ésta es la primera sistematización del programa Fortaleza y ha representado un aprendizaje importante en todos sentidos. Empezamos valorando el cúmulo de información disponible, resultado del esfuerzo y disciplina de quienes documentaron todas estas experiencias que permitieron la sistematización. Seguimos por construir la historia del programa y el modelo a través de entrevistas, las cuales nos hablan del aprendizaje obtenido plasmado en la evolución del modelo. Hoy día podemos afirmar que el modelo es acertado. El acompañamiento, el trabajo hombro con hombro en la organización, la evaluación participativa, la reflexión, el trabajo colectivo, el empoderamiento, constituyen la esencia del programa. El modelo se refuerza y mejora con los cambios efectuados en la segunda etapa: el seguimiento después de finalizar el acompañamiento, el traje a la medida y un nuevo instrumento de institucionalidad. Sin embargo, nos preguntamos qué tanto hemos contribuido a fortalecer institucionalmente a las OSC. Los números muestran una incidencia favorable tanto en el

corto como en el mediano plazo. El estudio de siete OSC permite constatar que son procesos de largo plazo, las transformaciones de fondo resultan difíciles de identificar al finalizar el acompañamiento, pero se manifiestan en el mediano plazo. No son procesos lineales, hay avances y retrocesos, tampoco existen recetas preestablecidas, cada organización es un nuevo reto. Los factores críticos del fortalecimiento institucional que se lograron identificar en las siete organizaciones son: el órgano de gobierno, la capacidad de movilizar recursos, los incentivos y motivación, el capital social y las resistencias al cambio. Al parecer, el alcance del programa es mayor en organizaciones jóvenes, donde existe mayor apertura y es posible sentar las bases de su institucionalidad desde un inicio. De esta manera, la construcción de la OSC se hace junto con la institucionalidad.

## 6. REFLEXIONES FINALES: ENTENDIENDO EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN ACCIÓN

En un mundo de mercados imperfectos, gobiernos rebasados y grandes grupos sociales en situación de pobreza, desatención y exclusión, las organizaciones de la sociedad civil cumplen un papel crucial e insustituible en la construcción de un México más democrático e igualitario. La creciente autoconciencia sobre esto, que han adquirido en las últimas décadas, las ha acercado cada vez más a la gestión estratégica de vínculos entre mercados, gobiernos y necesidades sociales. Por tanto, la institucionalidad y la gobernabilidad en el tercer sector, es fundamental para el buen funcionamiento de la sociedad en general.

En México en particular, con la mitad de la población viviendo en condiciones de pobreza, las transformaciones sociales resultan urgentes. Cada vez más las OSC participan de manera activa en la solución de los problemas que conlleva la pobreza, adquiriendo mayor sentido y confianza por parte de la población, que ve en ellas una vía de acceso a una vida con calidad y dignidad. Sin embargo, las debilidades institucionales de las OSC en nuestro país —expuestas en el tercer capítulo— no les permiten tener todo el alcance que merecen sus esfuerzos.

En este contexto, el modelo Fortaleza se presenta como una opción viable y deseable. Como ya mencionamos, el modelo considera una forma de financiamiento donde la coinversión posibilita que las organizaciones, que siempre cuentan con recursos escasos, puedan tener acceso a éste sin sacrificar fondos destinados a su operación. Y esto es deseable por la percepción de los resultados positivos que en esta obra hemos tratado de hacer explícitos, identificables y evaluables.

En este libro, con el propósito de conocer la incidencia del modelo Fortaleza de Fundación Merced, nos hemos acercado al proceso de fortalecimiento institucional en plena acción. Hemos visto qué cambia y qué se resiste, cuándo lo hace (periodo de acompañamiento y periodo independiente), quiénes lo hacen con relativa facilidad y a quiénes se les dificulta tomar acciones. Es pertinente preguntarse cuáles son las posibles explicaciones de la incidencia lograda más allá del propio modelo. Es decir, si partimos de una concepción del fortalecimiento institucional que consideraba el proceso (dimensión temporal), el aprendizaje (no lineal) y las dimensiones múltiples (actores, organización y entorno) del cambio de un estado A a un estado B, no podemos atribuir las incidencias positivas únicamente al modelo, pero sí podemos considerar que ha provocado o incentivado sinergias para que la organización, junto con sus actores, reflexionen y gestionen las variables del proceso, el aprendizaje y el entorno.

Repasemos brevemente las incidencias alcanzadas y luego tratemos de ver cuáles enfoques y procedimientos del modelo pudieron haber influido en ellas.

## 6.1 La incidencia

Como se mostró en los capítulos cuatro y cinco, la incidencia del modelo en su conjunto se refleja de manera más clara y contundente en el indicador “estrategia”. Es decir, en los cambios obtenidos en la manera como las organizaciones se definen a sí mismas y su misión. Las incidencias en el corto plazo inmediatamente después de los acompañamientos resultan positivas. El modelo y en especial su metodología con base en acompañamientos (en los que nos detendremos más adelante) incentivan constructivamente la reflexión necesaria para definir quiénes somos y qué queremos. El que una instancia externa a la organización abra un espacio de diálogo neutraliza hasta cierto punto las jerarquías institucionales

y las relaciones de poder formales e informales. Al recibir un punto de vista externo, aprenden cómo son vistos desde afuera y, al mirarse por primera vez ante un espejo, las reacciones en pro de una mejora se asumen de mejor manera.

En el mediano plazo, el análisis de la incidencia nos proporciona una mejor idea de cómo opera en acción el concepto de fortalecimiento institucional en cuanto proceso. Es decir, teniendo y comparando la imagen de la organización en tres momentos, el primero, al iniciar el ejercicio con el modelo; el segundo, después de los acompañamientos, y finalmente el tercero, al menos un año y medio después de terminar éstos (periodo independiente), tenemos un recorrido procesal que se complementa con entrevistas que nos permiten ubicar el cambio (discreto o pronunciado) de la organización en relación con el entorno, así como las condiciones del aprendizaje.

A grandes rasgos, encontramos aquí dos aspectos relevantes que comentar. El primero es que el crecimiento en el periodo independiente suele desacelerarse. El segundo, algunas organizaciones aprenden a afrontar el entorno y a gestionarlo de modo que sus objetivos se puedan cumplir. Ambas tendencias nos pueden estar hablando de formas distintas de un mismo aspecto: el aprendizaje, que al parecer no es autónomo y siempre requiere tanto liderazgos dentro de la organización como un sistema de vigilancia externa. Sin duda, el que las organizaciones identifiquen el entorno como un lugar de oportunidades sobre el que pueden actuar proactivamente, y no como una barrera inamovible que actúa en su contra, constituye un aprendizaje invaluable. Además, el que se requiera siempre un motor que lo mantenga en marcha es tal vez una realidad que hay que incorporar no sólo en el modelo Fortaleza, sino en la manera de actuar en las organizaciones.

Por esta razón, nos referimos siempre a que el fortalecimiento es un equilibrio finito, es decir, que acaba; tiene un fin potencial, ya que las fuerzas en equilibrio (la organización y el entorno) están



en constante cambio. Si no hay una instancia vigilante interna o externa, el aprendizaje se detiene, se desacelera o incluso retrocede.

## 6.2 El modelo Fortaleza

A la luz de los resultados positivos obtenidos en la evaluación, conviene detenernos un poco a considerar las propias fortalezas del modelo. Consiste en una manera de entender, instrumentalizar, diagnosticar y promover el fortalecimiento, que a su vez ha aprendido, se ha adaptado y evolucionado en el tiempo. En la primera etapa, el instrumento de diagnóstico se va mejorando a la par que se crea una buena relación de confianza y apoyo con los socios inversionistas. En la segunda etapa, los cambios son más notorios, producto del aprendizaje constante. Esta asimilación del aprendizaje repercute en una estructura flexible del modelo que, a su vez, incorpora de manera constante la heterogeneidad, el contexto y las particularidades de cada OSC.

Por otro lado, como parte de su metodología, el modelo despliega seguimientos de los resultados o incidencias de la intervención. De esta manera, incorpora una mirada de largo plazo que se comprueba con los resultados que obtuvimos en el mediano plazo.

Por último, nos encontramos con el instrumento del modelo. Su amplitud y completitud busca que toda la complejidad que significa que una OSC pueda operar y orientarse hacia sus objetivos, coordinando recursos, personas y entornos, quede reflejada en un solo instrumento de diagnóstico que permita tener distintas fotografías del proceso e identificar los avances obtenidos en diferentes momentos.

La información obtenida a través de entrevistas a los consultores acompañantes y a los directivos de lo que llamamos organizaciones Fortaleza (OSC que han participado en alguna intervención) apuntan hacia la importancia que tienen los acompañamientos en el logro de

los cambios en su institucionalidad. Tales acompañamientos buscan generar un pensamiento y actuar estratégico de la organización. Metodológicamente funcionan de la siguiente manera. Se inicia con la aplicación del diagnóstico como un ejercicio participativo, colectivo y reflexivo. Luego se avanza de manera más profunda con los ejercicios de planeación estratégica, a los cuales se les dedica un número importante de horas y donde participan el equipo operativo y el órgano de gobierno. Más adelante, estos ejercicios se refuerzan a lo largo de todo el acompañamiento, pues el modelo reconoce que el conocimiento se encuentra en las organizaciones y en quienes están en el día a día ejecutando los programas, proyectos y actividades. Por ello, se trata de un trabajo muy cercano, que busca generar empatía y confianza entre los miembros de la organización y con ellos.

En esta metodología, por momentos el consultor es un acompañante, en otros actúa como facilitador, en otros se convierte en el experto que acerca información o herramientas para que la OSC sea el arquitecto de su propio proceso de fortalecimiento. De esta manera, se busca la apropiación y el empoderamiento de la OSC. En suma, el modelo genera autoestima, confianza y mayor claridad.

Otra observación que podríamos hacer a partir de las incidencias identificadas es que las OSC han desarrollado la habilidad para analizar y conocer el entorno en el que operan, así como el momento particular en el que se encuentran, y derivar de ese conocimiento una respuesta y un posicionamiento coherentes.

En el mediano plazo, sólo algunas OSC logran la capacidad para atraer y captar recursos que permitan a la organización cumplir sus objetivos y utilizar esos recursos de manera eficiente, transparente y sostenible, así como adquirir la habilidad para relacionarse con otros individuos u organizaciones, estableciendo alianzas y acuerdos que sean mutuamente beneficiosos.

Al parecer, la fortaleza del órgano de gobierno es el detonante que se traduce en el liderazgo capaz de crear las condiciones (oportunidades, incentivos y motivaciones) para que se den los cambios y construir la fortaleza institucional de la OSC (para vencer los obstáculos internos y externos).

### 6.3 El fortalecimiento institucional

En términos generales, los resultados obtenidos mediante los diferentes instrumentos y técnicas de investigación utilizadas nos hacen pensar que los números no explican mucho acerca de la parte más interesante del proceso: las condiciones para la realización del cambio. En otras palabras, no nos permite saber con exactitud por qué en ciertas OSC sí se han dado los cambios y en otras, no. Algunos aspectos acerca del contexto y/o de los obstáculos particulares de la OSC los pudimos conocer a través de las entrevistas a los consultores y miembros de la OSC. Resultó de mucha ayuda contar con un sistema de evaluación al finalizar el acompañamiento, pero éste debería también contemplar aspectos cualitativos que por lo general muestran de mejor manera el cambio social, en este caso, el cambio en la organización y sus condiciones de posibilidad.

¿Qué nos está diciendo esto del fortalecimiento institucional? ¿Se trata de un fenómeno tan subjetivo o abstracto que no es posible asirlo con instrumentos de investigación? ¿Existe alguna paradoja por la que su nombre evoque la adquisición de fuerza y que, sin embargo, en la práctica sea tan débil que necesite, como hemos identificado, instancias que lo soporten y animen?

Sostenemos, a la luz de esta investigación, que el fortalecimiento no es abstracto ni subjetivo ni débil. Se trata simplemente de un proceso social de aprendizaje que se logra en el tiempo y que no es lineal ni permanente.

Al ser un proceso social (es decir, que implica la interrelación entre instancias con una trayectoria biográfica, objetivos e intereses),

implica altos niveles de coordinación tanto hacia el interior de la organización como con el entorno. Requiere no sólo capacidades internas, sino también información de lo que pasa afuera. Implica metodologías tanto para operar diariamente como para tomar decisiones estratégicas. Y, de manera importante, requiere una actitud vigilante que provenga tanto de la propia institución (i.e. en forma de liderazgos o de órganos internos institucionalizados) como de una instancia externa que proporcione a las organizaciones espejos para mirarse, reconocerse y construirse de manera constante.

## FUENTES CONSULTADAS

- AFIRMA, Fundación Merced Coahuila, AC (2011). *Proyecto Centros Regionales de Acompañamiento y Monitoreo para las Actividades de Desarrollo Social y Humano que realizan organizaciones de la sociedad civil región noreste*, Saltillo, Coahuila, 20 de enero de 2011.
- Aguilar, E. (2007). “Profesionalización del sector civil. La experiencia del Diplomado Nacional de Profesionalización a OSC 2005”, *La profesionalización de las OSC en México*, Zinacantepec, Estado de México, El Colegio Mexiquense, pp. 107-124.
- Cámara, L. (2012). *Cooperación técnica para el fortalecimiento institucional*, Madrid, Cideal, p. 12.
- Campbell, P. (1987). *Development Management for Voluntary Organizations*, Occasional Paper núm. 3, Ginebra, International Council of Voluntary Agencies.
- Carrillo, P., P. García y M. Tapia (2005). *El fortalecimiento institucional de las OSC en México: debates, oferta y demanda*, México, Alternativas y Capacidades, AC.
- Carrillo, P., S. Mayec, M. Tapia y M. Layton (2008). *Diagnóstico sobre filantropía corporativa en México*, México, Alternativas y Capacidades, AC.
- Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil (2010). *Retos y realidades del Tercer Sector*, Chihuahua, Chih., CreeSer, julio de 2010.
- CEMEFI (2009). *Compendio estadístico del Sector No Lucrativo*, Ciudad de México.
- \_\_\_\_\_ (2011). *Compendio estadístico del Sector No Lucrativo*, Ciudad de México.
- \_\_\_\_\_ (2012). <http://www.cemefi.org/proyectos/indicadores-de-institucionalidad-y-transparencia.html>, consulta: 14 de septiembre de 2012.
- CIVICUS-CEMEFI (2011). “Una fotografía de la sociedad civil en México”, *Informe analítico del índice CIVICUS de la sociedad civil 2010*, México. p. 36

Cinco Panes y Dos Peces, AC (2010). *Evaluación y sistematización de los alcances obtenidos en el proyecto: sistematización y evaluación final de las actividades del Centro de Acompañamiento y Monitoreo Metropolitano Sur*, México.

Espiral, S. C., (1999). *Memoria del seminario "Fortalecimiento institucional, propuestas para las organizaciones civiles y sociales"*, Ciudad de México, Espiral.

Fortalece (2010). *Diagnóstico situacional de las OSC en el sureste de México: perspectiva de Quintana Roo, Cancún, Quintana Roo*, Centro para el Fortalecimiento de las OSC del Sureste.

Fundación La Merced, (1993). *Reporte 1993*, Ciudad de México.

\_\_\_\_\_ (2000). *Reporte anual 2000*, Ciudad de México.

\_\_\_\_\_ (2012). "Obstáculos y áreas de oportunidad del fortalecimiento institucional en las organizaciones de la sociedad civil: la mirada de los expertos", ponencia presentada en el XIII Congreso de Investigación del Tercer Sector, México, D.F., 10 y 11 de septiembre de 2012, CEMEFI.

García, S. y C. Cobos (2005). "Entre la virtud y la incongruencia, rendición de cuentas y transparencia en la organizaciones de la sociedad civil", en C. Monsiváis (comp.) *Políticas de transparencia: ciudadanía y rendición de cuentas*, México, IFAI, p.123.

Girardo, C. (coord.) (2011). "Una aproximación a las características de la actividad, el trabajo y el empleo en las organizaciones de la sociedad civil en México", *El trabajo y sus peculiaridades en las organizaciones de la sociedad civil*, México, Zinacantepec, Estado de México, El Colegio Mexiquense, AC, pp. 23-69

Guillén, M. F. (2011). "Instrumento de institucionalidad", *Programa Fortaleza*, México, Fundación Merced, AC.

Hailey, J., R. James y R. Wrigley (2005). "Aceptar el reto: evolución de los impactos del desarrollo de capacidad organizacional", Ensayo Praxis, núm. 2, Oxford, Reino Unido, International NGO Training and Research Center (INTRAC).

Ingram, R. T. (2004). *Diez responsabilidades básicas del consejo directivo en las organizaciones sin fines de lucro*, México, Board Source Governance Series/CEMEFI.

James, R. y R. Wrigley (2007). "Investigating the Mystery of Capacity Building", Praxis Paper 18, Oxford, United Kingdom, International NGO Training and Research Center (INTRAC).

Norwegian Agency for Development Cooperation (2000). *Handbook in Assessment of Institutional Sustainability*, Oslo, June 2000.

Ponce, D., Ch. Rojas, G. Tokunaga y E. Cabrera (2007). "Alianza intersectorial para la profesionalización de las OSC en México. Revisión de la experiencia desde una institución pública", *La profesionalización de las OSC en México*, Zinacantepec, Estado de México, El Colegio Mexiquense, pp. 47-68.

Roberts, S., J. P. Jones y O. Frohling (2005). "NGOs and the Globalization of Managerialism: A Research Framework", Elsevier, *World Development*, vol. 33, núm. 11, pp. 1845-1864.

Schedler, A. (2004). *¿Qué es la rendición de cuentas?*, México, IFAI (Cuadernos de Transparencia, 03).

Secretaría de Desarrollo Social (2009). *Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social*, octubre de 2009, disponible en [www.indesol.gob.mx](http://www.indesol.gob.mx), consulta: 7 de marzo de 2011

Tapia, M. y P. Carrillo (2008). *Capacity building for civil society organizations in Mexico: debates, trends and proposals for moving forward*, Alternativas y Capacidades, AC, Ciudad de México.

Tercer Sector, AC (2009). *Midiendo las capacidades institucionales de las IAP del Estado de México*, Ciudad de México, Indesol/JAPEM.

\_\_\_\_\_ (2010). *Midiendo las capacidades institucionales de las OSC del estado de Hidalgo*, Ciudad de México.

Vernis, A. (2005). "Tensiones y retos en las gestiones de las organizaciones no lucrativas", *Revista española del Tercer Sector*, núm. 1, pp. 37-62.

## Entrevistas

Denni Bolívar Ochoa, coordinadora del Programa Fortaleza, Fundación Merced (31 de mayo de 2012).

Rogelio Casas Alatríste Urquiza, presidente de la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal y creador del Programa Fortaleza (26 de abril de 2012).

María Fernanda Guillén Rodríguez, consultora Fortaleza, Fundación Merced (30 de mayo de 2012).

Karla Jiménez Arzamendi, subdirectora de Programas y Servicios, Fundación Merced (29 de mayo de 2012).

Alberto Núñez Esteva, miembro y ex presidente del Consejo de Fundación Merced (20 de junio de 2012).

Carlos Pulido Ballesteros, director de Programas y Servicios, Fundación Merced (18 de junio de 2012).

## Entrevistas realizadas a consultores que acompañaron a las siete OSC Fortaleza

Karla Jiménez Arzamendi, consultora Fortaleza, Fundación Merced (29 de agosto de 2012 y 31 de agosto de 2012).

Mauricio Guerrero Martínez, consultor Fortaleza, Fundación Merced (12 de septiembre de 2012).

Martha Manzano Lafarga, consultora Fortaleza, Fundación Merced (24 de agosto de 2012, 27 de agosto de 2012, 3 de septiembre de 2012 y 6 de septiembre de 2012).

## ANEXO 1. INSTRUMENTOS DE INSTITUCIONALIDAD 1

		I Estrategia				
		Definida	Comunicada	Vigente	Congruencia	Esencia/guía
1	Misión	Se tiene definida la Misión.	Es entendida y compartida por todos.	La misión es hoy la razón de ser de la Institución.	Los programas se desprenden de la misión.	Todas las decisiones importantes se toman a la luz de la misión.
2	Visión	<b>Definida</b> Se tiene una redacción de cómo debemos ser en X número de años.	<b>Compartida</b> Se sabe cómo queremos ser vistos por la comunidad en 5 años.	<b>Asumida</b> Los integrantes están convencidos de su visión.	<b>Específica</b> Su enunciado impulsa a la acción.	<b>Vigencia</b> La visión es congruente con la realidad y ha sido revisada en el último año.
3	Planeación estratégica	<b>Diagnóstico</b> Existe un diagnóstico formal de la necesidad atendida.	<b>Análisis estratégico</b> Están escritas las FODA de la Institución.	<b>Plan a largo plazo</b> Se tienen líneas o programas y responsables para su implementación.	<b>Evaluación</b> Se revisan, analizan y evalúan los avances.	<b>Avances</b> Los logros específicos están documentados.
4	Nivel de permanencia / solidez	<b>Antigüedad</b> Se tienen más de 5 años de vida teniendo resultados.	<b>Demanda</b> La población meta sigue existiendo.	<b>Preparación</b> Se cuenta con personas, programas, e infraestructura apropiados.	<b>Patrimonio</b> Se cuenta con inmuebles o fondo patrimonial que den tranquilidad.	<b>Continuidad</b> Es una Institución que ha superado la dependencia de personas clave, del fundador.
5	Nivel de Trascendencia	<b>Problemática</b> Se conoce la diferencia entre el problema, sus causas y efectos.	<b>Propuesta</b> El modelo de atención responde a las necesidades reales de la población objetivo.	<b>Acciones</b> Los programas responden a la problemática definida.	<b>Resultados</b> Están logrando objetivos con los beneficiarios.	<b>Trascendencia</b> Se tiene medido y documentado el impacto logrado en la vida de los beneficiarios y su entorno.

II Órgano de gobierno					
	<b>Existe</b>	<b>Externos a la operación</b>	<b>Eficaz</b>	<b>Eficiente</b>	<b>Rotativo</b>
6	Efectividad El consejo se reúne por lo menos 4 veces al año.	<b>Externos a la operación</b> Incluye personas diferentes al equipo operativo.	<b>Eficaz</b> Da dirección, asegura recursos y supervisa.	<b>Eficiente</b> Conformado por comités.	<b>Rotativo</b> Existe un mecanismo de evaluación y renovación.
7	Compromiso Se cuenta con suficientes miembros activos.	<b>Cultivado</b> Los miembros del consejo son suficientemente cercanos.	<b>Identificado</b> Se ha elegido adecuadamente a los miembros de acuerdo con necesidades.	<b>Asumido</b> Cada consejero aporta su propio donativo y asume su responsabilidad por el éxito del esfuerzo.	<b>Comprometido</b> Viven y trabajan en un proyecto común.
8	Presidencia Está presente siempre que se le necesita.	<b>Da dirección</b> Tiene claro hacia dónde debe conducir a la organización y lo transmite.	<b>Identidad</b> Conoce a un gran número de prospectos y es reconocido por la comunidad.	<b>Liderazgo</b> Es un ejemplo, induce a la acción y hace que la organización logre resultados.	<b>Continuidad</b> Se ha superado la dependencia del fundador.

III Movilización de recursos					
	<b>Eventuales</b>	<b>Promoción</b>	<b>Recurrentes</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Suficiencia</b>
9	Flujo de fondos Se tienen donativos eventuales.	<b>Promoción</b> Se cuenta con un mecanismo de atracción de nuevos donantes.	<b>Recurrentes</b> Se cuenta con un programa para que los donantes hagan donativos con regularidad.	<b>Seguimiento</b> Existe un programa de seguimiento de donantes.	<b>Suficiencia</b> El flujo de efectivo es suficiente y estable.
10	Fuentes de ingresos Se depende de una sola fuente de financiamiento.	<b>Varias opciones</b> Se cuenta con varios tipos de donantes.	<b>Estudio</b> Se cuenta con un estudio sobre opciones financieras.	<b>Fuentes propias</b> Se cuenta con fuentes propias de generación de recursos.	<b>Estrategia</b> Se cuenta con una estrategia formal de sustentabilidad financiera con resultados.
11	Manejo e información de los fondos Se tiene conocimiento del origen de nuestros fondos.	<b>Registro</b> Se tiene un registro adecuado de la aplicación de los fondos.	<b>Control eficaz</b> Existe un control administrativo que permite el análisis detallado de ingresos y gastos.	<b>Informe</b> Se informa sistemáticamente a los donantes sobre la utilización de sus donativos.	<b>Reconocimiento</b> Es reconocida porque cumple en fondo y forma con buen uso de los recursos.

IV Equipo operativo					
	<b>Personal remunerado</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Grupo</b>	<b>Equipo</b>	<b>Óptimo</b>
12	Se cuenta con personal contratado para la operación.	Se cuenta con personal suficiente para ejecutar el trabajo.	El trabajo se realiza en coordinación y colaboración entre compañeros.	La distribución del trabajo es adecuada, de tal manera que se trabaja con satisfacción y eficiencia.	Las tareas se realizan de acuerdo a lo planeado, se puede crear o innovar.
13	<b>Ejecuta</b> Las personas tienen o no, claridad del por qué y para qué de su trabajo.	<b>Adecuado</b> El personal hace lo que debe y cuenta con parámetros de eficiencia y calidad.	<b>Capacitado</b> La capacitación y actualización del personal permite un buen nivel de calidad en el trabajo.	<b>Promotor</b> Las personas además de calificadas son promotores e investigadores.	<b>Sólido</b> Se cuenta con un equipo operativo capaz de dar continuidad a la institución.
14	<b>Filosofía</b> El personal se identifica con la causa.	<b>Claridad</b> Existe claridad en lo que se espera de cada quien y la importancia de su trabajo.	<b>Recursos</b> Se cuenta con los espacios y materiales necesarios para realizar las actividades.	<b>Remuneración</b> Los niveles de remuneración permiten retener al personal.	<b>Contención</b> Existe un mecanismo formal que permite la vigilancia de la salud emocional del personal.
15	<b>Existencia</b> Hay unos cuantos voluntarios en la institución.	<b>Aprovechamiento</b> Hay claridad en las funciones y la carga de trabajo de los voluntarios.	<b>Compromiso</b> Los voluntarios están comprometidos y cumplen cabalmente con su trabajo.	<b>Programa Integral</b> Se tiene un programa integral de voluntariado.	<b>Esencia</b> El trabajo voluntario es esencial para el funcionamiento de la institución.

V Metodología sustantiva					
	<b>Por tradición</b>	<b>Por escrito</b>	<b>Manuales de procesos</b>	<b>Sistematzado</b>	<b>Publicado</b>
16	Cómo lo hago Así lo hemos hecho siempre, pero no está por escrito.	<b>Voz del usuario</b> Existen guías elementales de cómo hacerlo.	<b>Evaluación de calidad</b> Se cuenta con manuales detallados de cada proceso.	<b>Indicadores</b> Se siguen los manuales invariablemente.	<b>Informe anual de impacto</b> Nuestra metodología ha sido publicada.
17	Cómo mido Existe una evaluación cuantitativa.	<b>Mido</b> Se tienen mecanismos de retroalimentación de nuestros usuarios.	<b>Analizo</b> Se tiene y aplica un mecanismo de evaluación de la calidad en nuestro servicios.	<b>Corrijo</b> Se tienen definidos indicadores de impacto.	<b>Innovo</b> Se genera anualmente un reporte de medición de impacto. Cuantitativo-cualitativo.
18	Cómo mejoro Tenemos por escrito los resultados obtenidos en cada caso.	<b>Corrijo</b> Existe una escala de niveles de resultados de cada caso.	<b>Analizo</b> Identificamos las causas de diversos niveles de éxito.	<b>Corrijo</b> Se toman medidas correctivas o de mejora con base en el análisis.	<b>Innovo</b> Existen mecanismos de mejora continua.



VI Administración					
	<b>Encargado</b>	<b>Operador</b>	<b>Gerente</b>	<b>Líder</b>	<b>Continuidad</b>
19	Hay un responsable.	Se tiene una persona que supervisa la operación.	Existe un director-administrador.	Cuenta con una autoridad moral.	Se tiene un mecanismo que evite la dependencia y garantice la continuidad.
20	<b>Estructura</b> Existe un organigrama.	<b>Coherencia</b> Está estructurado por programas que responden a la misión.	<b>Planeación</b> Se tienen objetivos y planes por cada programa.	<b>Aplicación</b> Hay manual de organización actualizado.	<b>Evaluación</b> Existe una medición y evaluación anual por área.
21	<b>Políticas</b> Existen un manual de políticas autorizado.	<b>Controles</b> Existe un sistema de control interno que asegura la integridad.	<b>Desempeño</b> Existe un sistema de evaluación de desempeño del personal.	<b>Director</b> Existe un sistema de evaluación del director.	<b>Órgano de gobierno</b> Existe un sistema de evaluación del órgano de gobierno.
22	<b>Contabilidad</b> Se tienen estados financieros al día.	<b>Auditados</b> Los estados financieros están dictaminados.	<b>Presupuesto</b> Hay un presupuesto anual y se utiliza para administrar.	<b>Sistema gerencial</b> El sistema de información es el adecuado para la toma de decisiones.	<b>Institucional</b> Existe un mecanismo para evaluar el desempeño de la institución.
23	<b>Acta constitutiva</b> Se cuenta con un acta constitutiva actualizada.	<b>Asambleas</b> La asamblea del año anterior está protocolizada y en el libro de actas.	<b>Poderes</b> Se han otorgado y protocolizado los poderes legales necesarios y están actualizados.	<b>Asesor jurídico</b> Se cuenta con una relación formal con un abogado.	<b>Contratos</b> Todos los aspectos jurídicos están en orden.
24	<b>RFC</b> Se cuenta con RFC.	<b>Declaración anual</b> Se presenta declaración anual oportunamente.	<b>Donataria</b> Se tiene autorización oficial vigente para emitir recibos deducibles.	<b>IMSS</b> El personal está afiliado al IMSS.	<b>Cumplimiento</b> Se está actualizado en obligaciones fiscales.

VII Comunicación y difusión					
	<b>Introducción</b>	<b>Calendario de juntas</b>	<b>Estructura / Canales</b>	<b>Retroalimentación</b>	<b>Políticas</b>
25	Se cuenta con un proceso de inducción para el personal remunerado y voluntario.	Se tienen calendario y juntas formales de trabajo y se da seguimiento oportuno.	Se cuenta con canales que permitan que la comunicación fluya adecuadamente.	El personal se siente escuchado y atendido.	Se cuenta con manuales y políticas de comunicación interna.
26	<b>Directorios</b> Se tienen directorios de donantes y usuarios.	<b>Material de difusión</b> Se cuenta con material o "paquete" de difusión externo.	<b>Retroalimentación</b> Existen canales de comunicación bidireccionales con los donantes y con los usuarios.	<b>Informe anual</b> Se presentan los logros y el alcance del beneficio de la institución en un informe anual.	<b>Evento anual</b> Se tiene un evento anual de difusión e información.
27	<b>Bajo perfil</b> La comunicación hacia afuera no es prioridad.	<b>Mensaje consciente</b> Se tiene una síntesis de mensajes claves y voceros designados.	<b>Estrategia integral</b> Se tiene un programa de relaciones públicas.	<b>Líderes de opinión</b> Se cuenta con acceso a líderes de opinión que permitan legitimar el prestigio de la organización.	<b>Políticas públicas</b> Se tiene la capacidad para incidir en la esfera pública.

VIII Tecnologías de la información y comunicación					
	<b>Básico</b>	<b>Cómputo</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Aprovechamiento</b>	<b>Red</b>
28	Teléfono, computadora y fax de la institución.	Se cuenta con el equipo necesario en las principales áreas.	Se cuenta con un programa de capacitación para el aprovechamiento de sus equipos.	El equipo es parte esencial de la operación.	Se cuenta con una red propia que optimiza la comunicación interna y externa.
29	<b>Telefonía</b> Conocen y utilizan las funciones que ofrece la telefonía actual.	<b>SW básico</b> Se utilizan Word, Excel.	<b>SW avanzado</b> Tienen y aprovechan Power Point, Acces, Publisher u otros SW avanzados.	<b>Licencias</b> Se cuenta con las licencias de los programas que utilizan.	<b>Integrado</b> Se cuenta con bases de datos y herramientas que apoyen el desarrollo de la institución.
30	<b>Conexión</b> Se utiliza el servicio de Internet.	<b>Página Web</b> Se cuenta con una página web actualizada.	<b>Uso Institucional</b> Se utiliza el correo electrónico institucional y se controlan los contactos institucionales.	<b>Seguridad</b> Se tienen políticas y procedimientos para la protección de datos y de equipos que garanticen la continuidad de la operación.	<b>Optimización</b> Se utiliza Internet para ahorrar costos, eficientar la operación e investigación.

## ANEXO 2. ORGANIZACIONES FORTALEZA

### Fortaleza

Adulam, AC.

Albergue la Esperanza, IAP.

Alianza de Maestros, AC.

Apoyo y Rehabilitación, AC.

Artistas por la Calle, AC.

Asociación de la Cruz Blanca Neutral, IAP.

Asociación de Salud y Bienestar Social de la Mujer y su Familia, AC.

Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer, IAP.

Asociación Mexicana para el Fomento del Libro Infantil y Juvenil, AC (A Leer/ IBBY México).

Asociación Mexicana por el Déficit de Atención Hiperactividad y Transtornos Asociados, AC.

Asociación Nuestro Hogar Anar México, IAP.

Asociación para los Derechos de las Personas con Alteraciones Motoras Gabriela Brimmer, IAP.

Asociación Pro Integración del Hipocáusico, AC.

Asociación Programa Lazos, IAP.

Asociación Tutelar, IAP.

Audio Amigos, IAP.

Ayuda y Solidaridad con las Niñas de la Calle, IAP.

Ayúdate a Dar, AC.

Canasta de Semillas, AC.

Casa Cuna Need, AC.

Casa Hogar Alegría, IAP.

Casa Hogar la Buena Madre, AC.  
Casa Hogar Marjorie Wurts, AC.  
Casa Hogar Pas, AC.  
Centro Comunitario Santa Fe, AC.  
Centro de Comunicación Cristiana de Bienes, IAP.  
Centro de Educación Especial Nueva Luz, AC.  
Centro de Neurodiagnóstico y Neuroterapia, IAP.  
Centro Flaymar, AC.  
Centros de Prevención Comunitaria REINTEGRA, IAP.  
Centros Familiares y Obreros, AC.  
Citlaltzin, AC.  
Comité para la Democratización de la Informática en México, AC.  
Comunidad de Desarrollo Integral Copilco, AC.  
Comunidad Down, AC.  
Comunidad Participativa Tepito COMPARTE, AC.  
EDNICA, IAP.  
El Proyecto Hambre, AC.  
En Familia Rompamos el Silencio, AC.  
Enlace Comunicación y Capacitación, AC.  
Escuela Primaria María Eugenia Milleret, AC.  
Fondo para la Paz, IAP.  
Fundación Abres mi Luz, AC.  
Fundación Cadavieco, AC.  
Fundación Casa Alianza México, IAP.  
Fundación Clara Moreno y Miramón, IAP.  
Fundación CTDUCA Atención Integral de Personas Down, IAP.  
Fundación Dar y Amar, IAP.  
Fundación de Servicio Social de Apizaco, AC.

Fundación Dibujando un Mañana, AC.  
Fundación Hogar Dulce Hogar, IAP.  
Fundación León XIII, IAP.  
Fundación Merced Coahuila, AC.  
Fundación Merced Querétaro, AC.  
Fundación para Ancianos Concepción Béistegui, IAP.  
Fundación para la Asistencia Educativa, IAP.  
Fundación Porvenir, AC.  
Fundación Pro Niños de la Calle, IAP.  
Fundación Pro Zona Mazahua/Patronato Pro Zona Mazahua, AC.  
Fundación Refugio Mi Ángel, AC.  
Fundación Renace, IAP.  
Fundación San Felipe de Jesús, IAP.  
Fundación Santa Luisa de Marillac, IAP.  
Fundación Social Monte Pío, IAP.  
Fundación Sopita de Letras, IAP.  
Fundación Villar Lledías, IAP.  
Gente Excepcional, AC.  
Grupo de Recuperación Total Reto, AC.  
Guardería San Vicente Casa Hogar, AC.  
Hogar Marillac, AC.  
Hogares Providencia, IAP.  
Hospitalito Gustavo Guerrero, AC.  
Instituto Nuevo Amanecer, IBP.  
Instituto Pedagógico para Problemas del Lenguaje, IAP.  
Integración Down, IAP.  
Internado Infantil Guadalupano, AC.

Junior League de la Ciudad de México, IAP.  
 Juventud, Luz y Esperanza, IAP.  
 La Casita de San Ángel, IAP.  
 La Palabra Viva en Acción, AC.  
 La Perla de Morelos, AC.  
 Luna Nueva, AC.  
 Mensajeros de la Paz México, IAP.  
 Nutre a un Niño, AC.  
 Organismo de Nutrición Infantil, AC.  
 Organización Ballet de Monterrey Música y Canto, AC.  
 PACO Promoción y Acción Comunitaria, IAP.  
 Pensamiento Palabra y Acción en Movimiento, AC.  
 Pjoxte, AC.  
 Pro Ayuda a Niños con Cáncer “Luz de Vida”, AC.  
 Proeducación, IAP.  
 Programa Niños de la Calle, AC.  
 Promoción Social Integral, AC.  
 PVO México, AC.  
 Red Nacional de Refugios, AC.  
 Refugio de Restauración, AC.  
 Relaciones Constructivas, AC.  
 Relaciones Destructivas, AC.  
 Renace, IBP.  
 Risaterapia, AC.  
 Servicio, Educación y Desarrollo a la Comunidad, IAP.  
 Socios por una Vida Admirable, IAP (Asociación Programa Lazos).  
 Talleres Productivos para Discapacitados Tecamac, IAP.

Un Mañana para la Comunidad, AC.  
 Unidos Asociación Pro Trasplante de Médula Ósea Francisco Casares Cortina, AC.  
 Unión de Empresarios para la Tecnología en la Educación, AC.  
 Vida y Familia, AC.  
 Yolia Niñas de la Calle, AC.

### Prefortaleza

Amistad Desarrollo y Cooperación, AC.  
 Casa Hogar Nuestra Señora de la Estrella, AC.  
 Centro de Atención de Ludopatía y Crecimiento Integral, AC.  
 Saber para Crecer, AC.

### Intervenciones especiales

Asociación para leer, escuchar, escribir y recrear AC A leer IBBY, México.  
 Centro de Estudios para Invidentes, AC.  
 Congregación de Misioneras del Sagrado Corazón, AC.  
 Federación Mexicana para la Activación Física, AC.  
 Fundación Cadavieco, AC.  
 Fundación Clara Moreno y Miramón, IAP.  
 Fundación CODET, AC.  
 Fundación Esposos Rodríguez.  
 Fundación Hospital Nuestra Señora de la Luz, IAP.  
 Grupo Reto Querétaro, IAP.  
 Hábitat para la Humanidad México, AC.  
 La Salle Distrito Antillas Centro Sur.  
 Voluntad contra el Cáncer, AC.

### Guía de entrevista a personas claves del programa Fortaleza

Objetivo: conocer el origen, evolución y particularidades del modelo Fortaleza

1. ¿En qué contexto surge el modelo Fortaleza?
2. ¿Cómo se construye un modelo para fortalecer institucionalmente a las OSC en México?
3. ¿Cómo se construye el modelo Fortaleza?
4. ¿Cuáles son los elementos distintivos del modelo Fortaleza?
5. ¿Cuáles han sido los aciertos del modelo Fortaleza?
6. ¿A qué problemas se enfrenta Fortaleza: con las organizaciones, con los consultores, con los patrocinadores?
7. ¿Qué mejoras ha tenido el modelo?
8. ¿Qué se ha aprendido?
9. ¿Cuál es el modelo hoy día?
10. ¿Cuáles son los grandes retos que enfrenta el modelo?

*Construyendo madurez institucional en las OSC. El modelo Fortaleza de Fundación Merced*, se terminó de imprimir en México en noviembre de 2012, por ACIP / Asesoría y Consultoría en Impresión y Papel, S.A. de C.V. Tel: 1085 8320. Para su composición se usó la familia tipográfica Calibri, bajo el diseño y coordinación de Gabriela Galindo González, de **TripleG: Arte y Diseño**.



Fundación Merced, A.C.  
[www.fundacionmerced.org.mx](http://www.fundacionmerced.org.mx)  
[info@fundacionmerced.org.mx](mailto:info@fundacionmerced.org.mx)  
T. (55) 1946 0420