

Fortalecimiento institucional en México

INFORME DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS OSC EN MÉXICO

Dra. Jacqueline Butcher



CIESC

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y
ESTUDIOS SOBRE SOCIEDAD CIVIL AC

Conocimiento para la acción social
www.ciesc.org.mx

Este estudio ha sido solicitado por la Cooperación Alemana al Desarrollo (GIZ) en estrecha coordinación con la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) y la Dirección de Vinculación con Organizaciones de la Sociedad Civil de la Secretaría de Relaciones Exteriores (DGVOSC). Las opiniones y consideraciones contenidas y expresadas en este documento no necesariamente reflejan la opinión de las instituciones referidas.

Índice

Índice de tablas.....	2
Índice de figuras	2
Resumen	5
1. El fortalecimiento en México	7
2. Metodología de la investigación.....	13
La evaluación de necesidades de OSC y ODS 16	13
Una aproximación a los agentes fortalecedores.....	14
3. Primera parte: Encuesta de Necesidades	18
3.1. Descripción de la muestra	18
3.2. Análisis de resultados.....	21
3.2.1 Procesos de fortalecimiento realizados.....	21
3.1.2 Desafíos, oportunidades y necesidades de fortalecimiento	29
4. Segunda parte: Agentes fortalecedores	36
4.1 Mapeo de los agentes fortalecedores en México	36
4.2 Descripción de la muestra	39
4.3. Análisis de resultados.....	46
4.3.1 Propósito del fortalecimiento.....	46
4.3.2 Agentes a fortalecer e inicio	49
4.3.3 Temas, dimensiones, temáticas y modalidades.....	50
4.3.4 Objetivos para el Desarrollo Sostenible y fortalecimiento	58
4.3.5 Financiamiento.....	60
4.3.6 Evaluación de la efectividad.....	63
4.3.7 Logros, retos y aprendizajes	68
5. Conclusiones	72
Las necesidades de un grupo de OSC y ODS 16	72

Los agentes fortalecedores en México.....	75
6. Recomendaciones	81
Bibliografía.....	84
Encuesta a las OSC y ODS 16.....	86
Encuesta a agentes fortalecedores	93
Lista organizaciones participantes en la encuesta de necesidades	99
Lista organizaciones participantes en la encuesta de agentes fortalecedores.....	100

Índice de tablas

Tabla 1. Relación entre la antigüedad y contar con un área de fortalecimiento	22
Tabla 2. Relación entre dimensiones y temas	24
Tabla 3. Relación entre modalidad y duración de los procesos.....	26
Tabla 4. Relación entre modalidad y valoración de los procesos	27
Tabla 5. Relación entre modalidad y financiamiento de los procesos	27
Tabla 6. Relación entre temas requeridos y antigüedad.....	31
Tabla 7. Relación entre temas requeridos y regiones del país donde las OSC tienen programas o actividades	32
Tabla 8. Relación del tipo de agente fortalecedor con la antigüedad	42
Tabla 9. Relación entre actividad y tipo de agente	43
Tabla 10. Dimensiones y temas de cursos o talleres en la oferta de fortalecimiento según menciones	55
Tabla 11. Aprendizajes sobre fortalecimiento en las dimensiones, temas y menciones	71

Índice de figuras

Figura 1. Porcentaje de OSC según el año de creación.....	18
Figura 2. Porcentaje de OSC según número de colaboradores a tiempo completo	19
Figura 3. Porcentaje de OSC según el número de voluntarios o personas en servicio social	19

Figura 4. Porcentaje de OSC que tienen actividades y programas en los estados de la república y la Ciudad de México	20
Figura 5. Porcentaje de las OSC según el número de procesos de fortalecimiento en los últimos cinco años	21
Figura 6. Porcentaje de las OSC que cuentan con un área para el fortalecimiento	22
Figura 7. Porcentajes de OSC según el número de procesos explicados (máximo 4)	23
Figura 8. Porcentaje de procesos según su dimensiones	23
Figura 9. Porcentaje de OSC según temas de fortalecimiento realizados por orden de frecuencia	25
Figura 10. Porcentaje de procesos según el tipo de institución que los apoyó.....	28
Figura 11. Porcentaje de procesos apoyados por actores nacionales o internacionales	28
Figura 12. Porcentaje de OSC que señalaron desafíos en México para el trabajo de su OSC	29
Figura 13. Porcentaje de OSC según temas de fortalecimiento requeridos	30
Figura 14. Comparación entre temas de fortalecimiento realizados y requeridos	33
Figura 15. Porcentaje de OSC según la manera de detectar los temas requeridos	34
Figura 16. Porcentaje de aspectos que influyen para requerir trabajar en los temas señalados.....	34
Figura 17. Porcentaje de OSC según los requerimientos para realizar el fortalecimiento identificado	35
Figura 18. Porcentaje de OSC que conocen actores de apoyo al fortalecimiento	35
Figura 19. Porcentaje de mención de actores de apoyo al fortalecimiento según tipo	36
Figura 20. Mapa de los agentes fortalecedores en México	38
Figura 21. Porcentaje de agentes fortalecedores según tipo de agente	38
Figura 22. Participantes en la encuesta según el tipo de actividad en relación al fortalecimiento	39
Figura 23. Mapa de los agentes fortalecedores de la muestra	40
Figura 24. Porcentaje de agentes fortalecedores según tipo de agente	41
Figura 25. Porcentaje de agentes según el cargo de la persona que responder la encuesta	41
Figura 26. Porcentaje de agentes según el año de creación.....	42
Figura 27. Porcentaje de agentes según número de colaboradores a tiempo completo (se excluyen los consultores independientes)	43
Figura 28. Porcentaje de agentes según el número de voluntarios o personas en servicio social	44

Figura 29. Porcentaje de agentes que tienen actividades y programas según número de estados.....	44
Figura 30. Porcentaje de agentes que tienen actividades y programas en cada estado de la república y Ciudad de México	45
Figura 31. Porcentaje agentes según a quién va dirigido el fortalecimiento que ofrecen	49
Figura 32. Porcentaje de agentes en relación a la manera de iniciar el fortalecimiento	50
Figura 33. Porcentaje de agentes según el tema de cada dimensión	51
Figura 34. Porcentaje de cada dimensión según los temas de cada una.....	52
Figura 35. Porcentaje de agentes que han realizado procesos de fortalecimiento en el último año según modalidad	53
Figura 36. Porcentaje de agentes que combinan modalidades	54
Figura 37. Menciones a temas de fortalecimiento de áreas de intervención	58
Figura 38. Porcentaje de agentes que conocen e incorporan los ODS	58
Figura 39. Cantidad de ODS mencionados por los agentes	59
Figura 40. Número de menciones a cada ODS por los agentes.....	59
Figura 41. Menciones a las estrategias de incorporación de <i>algunos o todos los ODS</i>	60
Figura 42. Procentaje según la fuente de financiamiento	61
Figura 43. Tipos de agentes que financian procesos de fortalecimiento	62
Figura 44. Porcentaje de agentes según <i>cómo</i> evalúan los procesos de fortalecimiento	63
Figura 45. Porcentaje de agentes según <i>qué</i> evalúan en los procesos de fortalecimiento	65
Figura 46. Porcentaje de agentes según las estrategias para convertir aprendizajes individuales en capacidades colectivas	67
Figura 47. Porcentaje de agentes que cuentan con plataforma, informes u otros materiales	68
Figura 48. Porcentaje de agentes según las estrategias internas o externas de actualización en temas de fortalecimiento	69

Resumen

El *Informe de resultados de la investigación sobre estrategias de fortalecimiento institucional de las OSC en México* tiene la finalidad de ofrecer a la *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH* (GIZ; Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable) y a sus aliados [Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) y Dirección General de Vinculación con Organizaciones de la Sociedad Civil de la Secretaría de Relaciones Exteriores (DGVOSC)] insumos para la toma de decisiones en la planeación de sus programas en el 2018.

Este estudio tuvo dos momentos. En el primer momento se hizo una encuesta a una muestra de OSC para captar sus necesidades de fortalecimiento institucional, mientras que en el segundo momento se realizó un mapeo y una encuesta a agentes fortalecedores. En los dos momentos se consideró la aproximación y los objetivos de la *Iniciativa para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil* (IFOSC) y su relación con la Agenda 2030, en particular del ODS 16 de la Agenda 2030.

El primer momento inició con una encuesta con el fin de conocer las necesidades de fortalecimiento institucional de una muestra de 34 OSC que trabajan temas de gobernanza y en la promoción del *Objetivo de Desarrollo Sostenible 16: Paz, justicia e instituciones fuertes*. Los resultados arrojan luz en las necesidades de fortalecimiento de este grupo de 32 organizaciones participantes de la encuesta.

El segundo momento continuó con la realización de un mapeo de los principales agentes, iniciativas y estrategias de fortalecimiento institucional de las OSC en México, dando como resultado un mapa de los principales agentes fortalecedores en el país. Para el mapeo se tomó como punto de partida la lista de fortalecedoras producida en la primera etapa de la investigación y se complementó con los agentes, iniciativas y estrategias de fortalecimiento institucional de OSC que fueron detectados durante las reuniones con expertos y con el Consejo Asesor del proyecto. Para elaborar la encuesta a los agentes fortalecedores para el sector social se hizo una revisión de la literatura existente y de estudios anteriores sobre fortalecimiento en México y se entrevistaron -por medio de entrevistas semiestructuradas- a expertos de diferentes regiones del país. Además de realizar y aplicar una encuesta para aquellas instituciones identificadas como agentes de fortalecimiento institucional, se llevó a

cabo un taller presencial con un Comité Técnico que dio sugerencias para el análisis de la misma.

Con la finalidad de explicar ambos momentos, el presente informe consta de 1/ una aproximación al fortalecimiento resultado de un análisis bibliográfico, 2/ metodología de investigación, 3/ análisis de los resultados de la primera parte: la encuesta de necesidades, 4/ análisis de resultados de la segunda parte: agentes fortalecedores, 5/ conclusiones, 6/ recomendaciones y, en último lugar, la bibliografía y anexos.

Finalmente, se agradece a todas las OSC y los agentes fortalecedores por responder la encuesta de necesidades o de agentes fortalecedores, atender a las entrevistas y al taller. También se agradece al equipo del *Centro de Investigación y Estudios sobre la Sociedad Civil* (CIESC) compuesto por el Mtro. Rodrigo Villar y la Dra. Gemma Puig por sus aportaciones a la realización de este trabajo.

1. El fortalecimiento en México

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) tienen un lugar clave en los servicios que prestan a una gran diversidad de públicos beneficiarios desde una perspectiva no lucrativa; representan innovación en campos sociales, culturales y económicos y tienen un papel importante en el avance de la democracia. Al mismo tiempo, estas organizaciones diseñan, desarrollan e implementan programas y proyectos para cumplir las diversas misiones para las cuales fueron creadas.

El papel de las instancias sociales es multifuncional: Además de ser el área de la libertad de expresión de ideas y soluciones que atañen a la sociedad en su conjunto, también lo es en el de acompañar y apoyar a los gobiernos en sus tareas de resolución de las problemáticas la comunidad. Por esta razón, no solamente existe una imperante necesidad de fortalecer al sector social para su visibilidad y subsistencia, también es crucial para el crecimiento y estabilidad de este sector el tener la información adecuada para aplicar procesos de fortalecimiento en el momento y en la forma conveniente ya que la diversidad en las OSC marca evoluciones y necesidades diferenciadas. Fortalecer estos grupos es de elevada importancia ya que del éxito de su trabajo depende también su continuidad, su sostenibilidad y sus posibilidades para mejorar el impacto de sus programas.

Las actividades de fortalecimiento institucional requieren de una mirada continua de mejora y excelencia. Fortalecer implica establecer procesos continuos de reflexión sobre las actividades, estructura de gestión y programas de las OSC y procurar cambios eficientes en las áreas que lo requieran. La investigación sobre el fortalecimiento contribuye a identificar factores de éxito, buenas prácticas y generar la evidencia necesaria para apoyar la toma de decisiones pertinentes entre los diferentes agentes que participan de este campo. La inversión tanto pública como privada en fortalecimiento institucional también debe de estar informada en estudios actualizados para utilizar los recursos disponibles de la mejor manera posible.

Para México, el fortalecimiento de las instituciones sociales no ha sido siempre prioridad. Investigadores en el tema de Tercer sector han comentado que falta atención a procesos de fortalecimiento y capacitación para mejorar su funcionamiento y la razón parece ser que sus prioridades se han centrado en la *praxis*, en la acción y la gestión, más que en buscar formas de cambiar y mejorar ésta misma, por considerar al fortalecimiento como algo

externo a su propio actuar. Existe además una idea generalizada en los que apoyan financieramente a estas instituciones de que los recursos que éstas reciben deben aplicarse íntegramente a la gestión de sus programas y proyectos y pocas instancias financiadoras aportan ayudas económicas para mejorar estructuras organizativas y cambios programáticos. Por ello, es difícil muchas veces acceder a recursos que se destinen a evaluación y mejora continua.

Alejandro Natal, investigador e impulsor desde el Colegio Mexiquense del primer programa de investigación sobre el Tercer sector en México nos indica...". *"Las organizaciones del sector han sido muy reticentes a involucrarse en temas de administración... primero, porque las ONG tienen una cultura de la acción y los miembros de la organización prefieren pasar al trabajo y al activismo, desplazando o relegando las tediosas cuestiones administrativas... (por otro lado) muy pocos fondos destinan porcentajes para la administración general de las OSC, menos aún para la capacitación en la materia. Esta actitud de las instituciones que financian ha generado que las ONG tiendan a prestar menos atención a la cuestión administrativa y a centrar sus esfuerzos en proyectos... Otro punto que explica el rechazo de las ONG hacia temas administrativos tiene que ver con la percepción de que esta es más bien una demanda externa."* (Natal, Alejandro 2007: 128. En Girardo, Cristina (coordinadora) (2007). Este comentario puede ser una de las varias razones por las que, en la actualidad, no se le da la suficiente fuerza al fortalecimiento institucional en nuestro país y para entender por qué es necesaria una mirada más amplia en cuanto sobre fortalecimiento. Para fortalecer se requiere a) contemplar y analizar las circunstancias particulares de cada organización b) contar con suficiente información en base a evidencia para la toma de decisiones para el fortalecimiento y c) tomar en cuenta los agentes sociales, políticos, legales y económicos del contexto y circunstancia en el que encuentran inmersas estos grupos.

No es suficiente con que las OSC estén comprometidas con una causa y a ella destinen sus esfuerzos y energías. Sin embargo, como bien lo plantea Cristina Girardo, *"una particularidad de las OSC son los ideales y motivaciones de las personas que forman parte de estas organizaciones, sin embargo, estos ideales no son suficientes para garantizar el éxito y la continuidad de las OSC... es importante conjugar motivación y management"*. (Girardo, Cristina. 2007: 21). Las OSC ponen su principal atención a los temas que les son interesantes y diversos en donde algunas se enfocan a temas de asistencia y otras a temas de desarrollo, a la misma oposición al gobierno o al sistema establecido en donde todas

ellas se manejan por motivaciones y valores propios y existen para “cambiar” -y en su propia visión- “mejorar” el mundo y el entorno en donde están establecidas.

El tema de la gestión y la buena administración de las OSC, así como los enfoques y componentes de los programas de intervención debe de ser considerada como importante para estas instituciones, ya que de ello depende, no solamente su permanencia en el tiempo para lograr sus objetivos, sino el impacto a futuro y el legado que deben de dejar a la sociedad.

Las organizaciones sociales necesitan reconocer la relevancia de hacer planes a futuro e implementar proyectos y programas que se evalúen por su impacto y relevancia. Tapia y Carrillo (2010 p. 58-59) nos dicen *“Desde su punto de vista, planear, elaborar y monitorear resultados eran irrelevantes para sus misiones. Estas últimas eran percibidas como cosas que otros hacían, tal es el caso del sector de los negocios o el sector gubernamental, los cuales buscaban distinguirse de otros agentes.”* Al mismo tiempo, es importante darnos cuenta que la metodología utilizada en mejoras en la empresa privada necesita adaptarse al sector social. Las condiciones de trabajo, recursos humanos y tiempos de actuación son diferentes en este sector. Hay mucha información sobre metodologías de mejora continua para las empresas, la literatura que se enfoca al sector social es más especializada y necesita revisarse para construir programas y proyectos efectivos y valiosos para la sociedad a la que se desea servir. Nos lo advierte así Natal... *“esta es una necesidad legítima, pero debe considerarse la especificidad de las organizaciones frente a la empresa. ... La capacitación en temas de administración que no haya creado los puentes a sus especificidades, no solo es inútil, sino incluso resultaría dañina para el manejo y consecución de las metas para las que se organizaron.”* (Natal, Alejandro 2007: 133-135. En Girardo, Cristina (coordinadora) (2007).

En la revisión de literatura para comprender de manera más profunda los avances del fortalecimiento institucional en México se revisaron trabajos de investigación mexicanos que aportan datos sobre el sector social y su trayectoria desde hace más de 30 años. La investigación sobre el fortalecimiento institucional es escasa, pero contundente. Hoy se cuenta con la Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil que existe desde febrero del 2004. Esta ley se considera como una de las primeras iniciativas de ley que surgen desde la sociedad civil para legislación en el país y

otorga un derecho de fortalecimiento a las OSC mexicanas ya que el gobierno, para cumplirla, también incurre en una obligación de estimular y fomentar sus actividades.

Existen varias instancias que pueden considerarse como avances para el sector. La primera es la Cuenta Satélite para Instituciones Sin Fines de Lucro de México (CSISFLM) del Instituto Nacional de geografía y Estadística, INEGI¹, creada en el 2007, misma que produce los datos estadísticos oficiales que coloca al sector sin fines de lucro en el mapa económico del país. Esta cuenta satélite es la única existente en América Latina y mantiene al día la información y estadísticas sobre el sector de las ISFL en México. Nos indican al 2018 que el sector de instituciones sin fines de lucro del país aporta el 3% del PIB.² La segunda instancia es la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) que por medio del Instituto de Desarrollo Social (INDESOL)³ mantiene una lista de OSC que pueden recibir aportaciones gubernamentales. Este registro es la Clave única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, conocida La Clave Única de Inscripción (CLUNI), instrumento indispensable para que las OSC puedan acceder a los apoyos y estímulos del Gobierno Federal y facilitar el cumplimiento de sus actividades. Al día cuenta con más de 39,000 OSC inscritas en este registro que si bien no reciben cada año aportes gubernamentales, las que estén inscritas están habilitadas para hacerlo. Finalmente- también a iniciativa de la sociedad civil organizada- se instituyó un portal de transparencia en la página del Servicio de Administración Tributaria (SAT) la cual depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) que desde el 2007 reporta públicamente el estado de las donaciones que otorgan y reciben las instituciones conocidas como donatarias autorizadas (DA), mismas que son las únicas OSC con la capacidad de expedir recibos para la deducción de impuestos en México. Estas nuevas disposiciones pueden considerarse avances para el estudio y el funcionamiento del sector social, sin embargo, no necesariamente están enfocadas a su fortalecimiento.

Si bien es posible decir que en los últimos 15 a 20 años ha habido un incremento en las ofertas tanto públicas como privadas de fortalecimiento institucional también lo es que éstas iniciativas son insuficientes para atender el número de organizaciones que crece por año.

¹ www.inegi.org.mx

² producto interno bruto

³ www.indesol.gob.mx

La cifra para el 2017 es de más de 60,000 ISFL y alrededor de 2 millones de voluntarios registrados que aportan por lo menos 4 horas a la semana de este tipo de trabajo. Por lo mismo, hay una creciente demanda de fortalecimiento institucional para estas organizaciones de reciente creación.

En este mismo periodo de tiempo se denota un crecimiento en la oferta de cursos, estímulos y oportunidades de capacitación desde la perspectiva del gobierno en distintas secretarías de estado. En México existe además una gama de oferta privada que emana de las mismas OSC y también desde otras ofertas especializadas del mercado. Ha crecido el número de universidades privadas y públicas que ofrecen grados académicos con temas focalizados en el Tercer Sector y que están dedicadas a formar individuos conscientes de las oportunidades que un sector en crecimiento puede ofrecer. Desde la academia se han multiplicado las tesis, libros, artículos y seminarios que discuten temas relacionadas con OSC de todo tipo. Asimismo, existen organizaciones sociales como pueden ser las fundaciones donantes, fundaciones empresariales, y otros grupos sociales que ofrecen estímulos económicos y oportunidades de capacitación y aprendizaje tanto presencial como virtual para mejorar las condiciones internas y externas para la proliferación y buen manejo de las OSC.

Así, es posible ver cómo las diversas entidades que apoyan el fortalecimiento de OSC han ido ampliando, en el curso de los años, los campos de fortalecimiento. En el Directorio de Fortalecedoras de la Sociedad Civil Organizada, una iniciativa de Fondos a la Vista y de Alternativas y Capacidades, se identifican 170 servicios de fortalecimiento mapeados en el 2015 que se clasifican en 20 temáticas generales que van desde el diseño de proyectos sociales y la procuración de fondos hasta temas más recientes como alianzas estratégicas, creación de empresas sociales o incidencia en políticas públicas.

De manera directa en algunos casos e indirecta en otros, estos agentes de fortalecimiento para el sector y sus acciones se traducen en una gran variedad de opciones: cursos de capacitación, seminarios, diplomados, sesiones de consultoría y acompañamiento, evaluación y medición e impacto, entre otras. Aquí es importante notar que el fortalecimiento para las OSC puede venir de fuentes tanto no lucrativas como lucrativas. Para clasificar esta amplia oferta algunos autores han propuesto categorías tales como: oferta académica (universidades o centros de investigación), oferta mixta (alianza entre el sector académico y OSC), oferta pública (instancias gubernamentales), oferta del sector

social, (OSC) y oferta especializada (dirigida a una temática particular o ámbito específico. (Angoitia de, Regina; Girardo, María Cristina 2014: 50)

Recientemente, al contraer México el compromiso de cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible impulsada por la Asamblea General de las Naciones Unidas (2015), se reforzó el interés en el fortalecimiento de las OSC, como parte de una agenda internacional. En particular, y como se hace patente en la licitación de la GIZ, se está promoviendo el cumplimiento del objetivo 16 de la Agenda: paz, justicia e instituciones sólidas. Se han organizado iniciativas y propuestas para tal efecto, como la propia Iniciativa para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil. El objetivo de esta iniciativa es –precisamente– promover el fortalecimiento institucional y el desarrollo de capacidades de las OSC y así propiciar el cumplimiento de estos objetivos mundiales.

A pesar de los avances en el campo del fortalecimiento institucional de las OSC en México y del interés reciente en que este campo sea parte de una agenda internacional todavía se sabe poco sobre los agentes involucrados, las estrategias empleadas, sus éxitos y oportunidades. Existen estudios que analizan el grado de fortalecimiento de las OSC en algunas entidades federativas de México, otros estudian procesos de fortalecimiento de programas específicos, y otros tantos han avanzado en la sistematización de programas de fortalecimiento. El presente trabajo de investigación busca cubrir algunas de estas deficiencias en información para así poder avanzar en prácticas de fortalecimiento para el sector social y aportar al conocimiento sobre el fortalecimiento institucional en el país.

2. Metodología de la investigación

La presente investigación está dividida en dos partes: una primera parte que consiste en una evaluación de necesidades a un grupo de OSC que trabaja en temas relacionado con el ODS 16 y, una segunda parte, que analizar el panorama del fortalecimiento institucional de las organizaciones de la sociedad civil en la República mexicana.

La evaluación de necesidades de OSC y ODS 16

La finalidad de la primera parte fue comprender las necesidades de fortalecimiento institucional de un grupo de OSC que trabajan temas de gobernanza y en la promoción del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16: Paz, justicia e instituciones fuertes (ODS 16). El presente informe pretende responder a la pregunta *“¿Cuáles son las principales necesidades de fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) mexicanas?, y en específico, ¿cuáles son las necesidades de las OSC que trabajan con temas de buena gobernanza y del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16?”*.

La evaluación de necesidades se llevó a cabo a partir del análisis de una encuesta a una muestra de 42 OSC propuesta por GIZ, estas OSC tienen en común su trabajo en temas relacionados con gobernanza y con el ODS 16 de modo que no es una muestra representativa de todas las OSC de México.

La encuesta tuvo un doble propósito, por un lado, explorar los procesos de fortalecimiento realizados en los últimos cinco años por las OSC y, por otro, los desafíos, oportunidades y necesidades de fortalecimiento requeridos actualmente. Para lograr ambos objetivos la encuesta constó de tres secciones. En la primera, se preguntaron los datos institucionales con la finalidad de describir las características de las OSC participantes. En la segunda, se preguntó sobre los procesos de fortalecimiento realizados en los últimos 5 años, en concreto el tema, la modalidad, la duración, el financiamiento, la valoración de utilidad y con quién se llevó a cabo los procesos. Finalmente, en la tercera, se preguntaron por los temas en que las OSC identificaban que tenían necesidades de fortalecimiento y sobre el conocimiento de instituciones, OSC o consultores que pudieran acompañar los procesos.

El proceso de administración de la encuesta, cuyo formato fue online, inició con el contacto de la GIZ vía correo electrónico a las organizaciones presentando la encuesta dentro del marco de la IFOSC. Posteriormente, el equipo del CIESC invitó a participar a las 42 OSC

vía correo electrónico personalizado el 2 de febrero y cerró la encuesta el 20 de febrero. La participación fue del 81%, es decir, 34 OSC completaron la totalidad de la encuesta y se consideraron como respuestas válidas para el análisis.

Los análisis de las respuestas se realizaron según su formato. Por un lado, las respuestas cerradas, es decir, con un número limitado de opciones de respuesta, se analizaron según su frecuencia y porcentajes. En casos concretos la opción otro se recodificó con las categorías existentes. Algunas de las respuestas cerradas se recodificaron creando nuevas categorías más amplias o en rangos, ambas estrategias con finalidad de presentar los resultados de manera más clara. Por otro lado, las respuestas abiertas se interpretaron y se crearon categorías inductivamente para mostrar los análisis de manera descriptiva y obtener frecuencia y porcentajes.

Una aproximación a los agentes fortalecedores

La finalidad de la segunda parte de la investigación surge de los Términos de Referencia establecidos por la GIZ que dan lugar a las siguientes preguntas:

1. ¿Quién hace qué en materia de fortalecimiento institucional de las OSC en el país y cuáles son sus recursos y estrategias?
2. ¿Qué tan efectivas han sido dichas estrategias y cuáles han sido sus principales logros y retos?
3. ¿Qué entienden dichos agentes por fortalecimiento institucional?
4. ¿A qué tipo de organizaciones o agentes están apoyando en materia de fortalecimiento institucional y cómo?
5. ¿Cuáles son las principales necesidades fortalecimiento institucional de las OSC mexicanas, y en específico, cuáles son las necesidades de las OSC que trabajan con temas de buena gobernanza y del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16?
6. ¿Qué necesidades de capacitación tienen las OSC según fortalecedoras?

Para dar respuesta a las preguntas y atender a la finalidad de esta parte, se planteó como objetivo: “identificar los principales agentes, iniciativas y estrategias de fortalecimiento institucional de las OSC que actualmente existen en el país que provengan tanto del sector gubernamental, como de la sociedad civil, academia y donantes”.

En este sentido, como se ha presentado en la sección anterior, el concepto de fortalecimiento institucional tiene varias aportaciones y diferentes sentidos, sin embargo, los existen algunos aspectos en común que rigen la conceptualización del término en el estudio. Estos son:

- El fortalecimiento es un proceso de cambio que requiere generar o modificar capacidades en la organización e implica transformaciones: en las personas que trabajan en la misma, en los procesos internos y en la forma de relacionarse con el exterior.
- El fortalecimiento tiene por objetivo facilitar el cumplimiento de la misión de la organización, mejorar su impacto y contribuir a su permanencia en el tiempo.
- El desarrollo de procesos de fortalecimiento utiliza una diversidad de estrategias y metodologías para lograr los cambios en las organizaciones y para generar los cambios en las organizaciones se requiere de condiciones internas y planes de aprendizaje al interior de las mismas.

De acuerdo con estas tres características, el fortalecimiento institucional que se aborda en esta investigación cuenta con el apoyo de los agentes fortalecedores. Un agente fortalecedor es aquel que lleva a cabo actividades que buscan generar o fortalecer las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil con el propósito de mejorar su desempeño organizacional y de intervención.

El planteamiento que los agentes fortalecedores pueden ser de muchos tipos, amplía la noción inicial que únicamente las OSC fortalecedoras llevan a cabo procesos de fortalecimiento. Entre los tipos de agentes fortalecedores se pueden encontrar: OSC, fundaciones donantes, consultores individuales, organismos internacionales, instituciones educativas y gubernamentales.

Además, el fortalecimiento se dirige a grupos no constituidos legalmente, OSC de reciente creación o legalmente constituidas, fundaciones donantes, alianzas y redes, procesos multisectoriales, y empresas sociales.

El replanteamiento de ampliar los agentes fortalecedores vino dada por una primera exploración del contexto a partir de los encuentros sobre fortalecimiento y las entrevistas realizadas. La decisión de considerar el abanico de agentes fortalecedores, aunque supone

un mayor trabajo y esfuerzo, fue tomada bajo el criterio de mapear de una manera más completa el panorama sobre fortalecimiento en México.

Una vez delimitados el concepto de fortalecimiento institucional y agente fortalecedor, se la realizaron entrevistas, seguido del mapeo de los agentes, la elaboración y administración de la encuesta a los agentes y el taller de discusión de primeros resultados.

En primer lugar, las entrevistas constaban de dos tipos; una que buscaba comprender de manera general el panorama de fortalecimiento y, otra que pretendía profundizar todos los aspectos relevantes en un proceso de fortalecimiento y los desafíos del sector en México. Ambos tipos de entrevistas son semiestructuradas y se realizaron a personas bajo el criterio de accesibilidad, pertinencia (agentes clave en fortalecimiento) y diversidad en el tipo de agente. En total se entrevistó a 8 personas con diferentes roles: directores de OSC dedicada al fortalecimiento (2), directores de fundaciones donantes con programa de fortalecimiento (3), director de OSC con programa de fortalecimiento (1), académico vinculado a universidad con programa de fortalecimiento (1), consultor (1). Cada entrevista fue registrada y transcrita para llevar a cabo un análisis de contenido.

En segundo lugar, la elaboración de la base de datos de agentes fortalecedores se realizó a través de varias estrategias que se detallan en el siguiente apartado. A partir de la base de datos se realizó un mapeo y una caracterización según el tipo de agente fortalecedor.

En tercer lugar, la encuesta pretendía conocer las características de los agentes fortalecedores, su oferta de fortalecimiento incluyendo financiamiento y evaluación, la actualización y aprendizajes del agente fortalecedor. La construcción de la encuesta se realizó a partir de la identificación de temas relevantes en la revisión documental y en el análisis de las entrevistas realizadas. La encuesta se divide en 5 secciones y tiene un total de 30 preguntas, Debido a que entre los agentes fortalecedores se encuentran OSC, fundaciones, consultores independientes, consultoras, instituciones educativas o gubernamentales, redes y organismos internacionales. Se realizaron 4 modelos de encuesta para atender las diferencias entre ellos.

El proceso de administración de la encuesta, cuyo formato fue online, fue realizado por el equipo del CIESC a partir de una invitación a participar a 292 agentes fortalecedores vía correo electrónico personalizado el 2 de febrero y cerró la encuesta el 20 de febrero. La participación fue del 34%, es decir, 100 agentes completaron la totalidad de la encuesta.

Los análisis de las respuestas se realizaron según su formato. Por un lado, las respuestas cerradas, es decir, con un número limitado de opciones de respuesta, se analizaron según su frecuencia y porcentajes. En casos concretos la opción otro se recodificó con las categorías existentes. Algunas de las respuestas cerradas se recodificaron creando nuevas categorías más amplias o en rangos, ambas estrategias con finalidad de presentar los resultados de manera más clara. Por otro lado, las respuestas abiertas se interpretaron y se crearon categorías inductivamente para mostrar los análisis de manera descriptiva y obtener frecuencia y porcentajes.

Finalmente, el taller tuvo como objetivo el compartir los principales resultados analizados de la encuesta y recoger las aportaciones del Consejo Técnico. El Consejo Técnico estuvo formado por dos entidades de cooperación internacional que trabajan con OSC y la agenda 2030, una OSC y una fundación, ambos agentes fortalecedores que cuenta con el fortalecimiento como actividad principal. El taller duró 2 horas y media y se realizó al final de proceso de la investigación.

A continuación, se presenta la sección 3, con los resultados de la primera parte el mapeo de los agentes fortalecedores y la sección 4, la descripción de la muestra de la encuesta. En la sección 5 se presentan los resultados de la encuesta acompañados con citas relevantes de las entrevistas y aportaciones del Consejo Técnico en el taller. La última sección está dedicada a las conclusiones y recomendaciones.

3. Primera parte: Encuesta de Necesidades

3.1. Descripción de la muestra

Las 34 OSC participantes en la encuesta son organizaciones que trabajan temas específicos como: investigación y seguimiento de la situación del periodismo en México, proposición de medidas para el control de la corrupción en el país, promoción de espacios plurales de diálogo, lucha contra el hambre, interlocución entre actores para una resolución pacífica de los conflictos, investigación para las políticas públicas, evaluación gubernamental, defensa de las condiciones de seguridad, justicia y legalidad del país, desarrollo de proyectos de comunicación ambiental, protección de las selvas y bosques de México, intervención comunitaria, fortalecimiento y protección de derechos humanos, defensa de derechos de los pueblos indígenas, defensa de los derechos de la infancia y los derechos de las mujeres, promoción de los derechos económicos, sociales y culturales, entre otros. De la muestra tres de ellas se dedican al fortalecimiento y otras cinco a la investigación en temas sobre democracia, transparencia y políticas públicas.

En relación a la antigüedad, como se observa en la Figura 1, la mitad de la muestra (53%) se compone por OSC creadas entre 2001 y el 2010, es decir, tienen entre 8 y 17 años de antigüedad. Un 32% de las OSC fueron creadas *durante o antes del año 2000*, tienen entre 18 y 30 años de antigüedad. Un 15% de las OSC no tienen más de 7 años, siendo creadas *en el 2011 o posterior*.

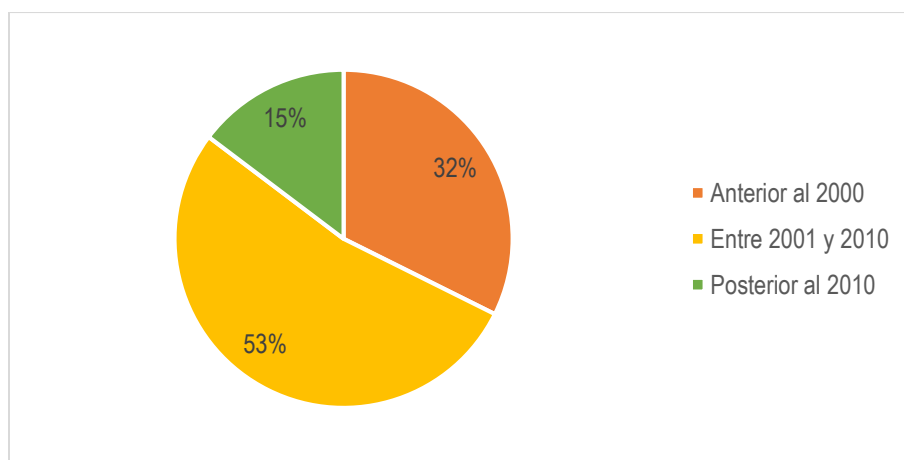


Figura 1. Porcentaje de OSC según el año de creación

En cuanto al tamaño de las OSC, considerando el número de colaboradores a tiempo completo (Figura 2), se configuran tres grupos de proporción similar; un 33% de las OSC tienen menos de 10 colaboradores, un 31% *entre 10 y 20* y un 31% cuentan con más de 20.

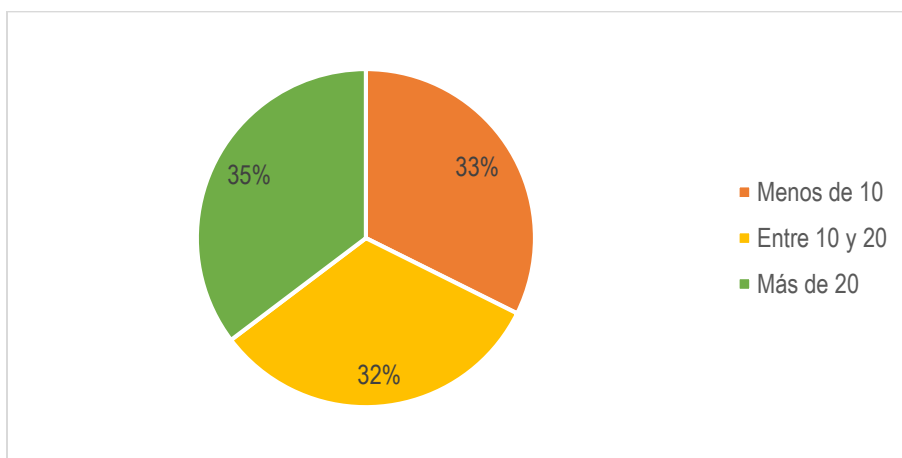


Figura 2. Porcentaje de OSC según número de colaboradores a tiempo completo

Considerando el número de voluntarios o personas realizando servicio social (Figura 3), de las 34 OSC 32% no cuentan con voluntarios, 62% tienen entre 1 y 11 voluntarios y un 6% OSC que tienen 35 y 450.

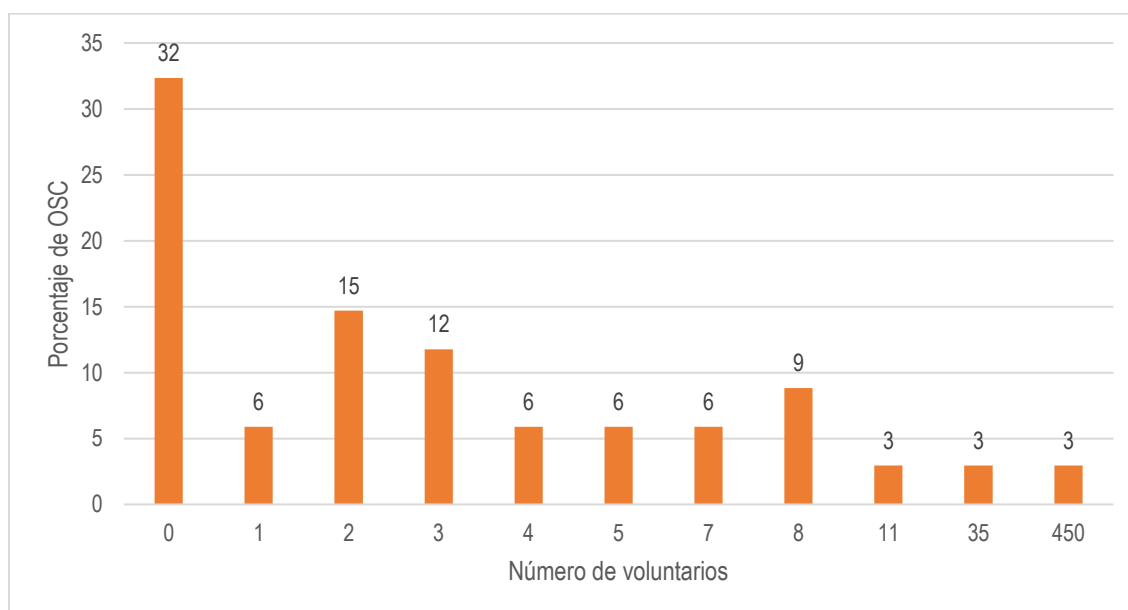


Figura 3. Porcentaje de OSC según el número de voluntarios o personas en servicio social

En relación a la presencia de las OSC en la República Mexicana (Figura 4), la mayor parte de las OSC participantes tienen programas y/o actividades en Ciudad México (74%), seguido de Oaxaca (41%), Jalisco (32%), Estado de México (29%) y Chiapas (26%).

Un 9% de las OSC tienen presencia nacional, un 18% trabajan en un solo estado, un 32% trabajan entre 2 y 5 estados, un 24% trabajan entre 6 y 10 estados y un 18% en más de 10 estados.

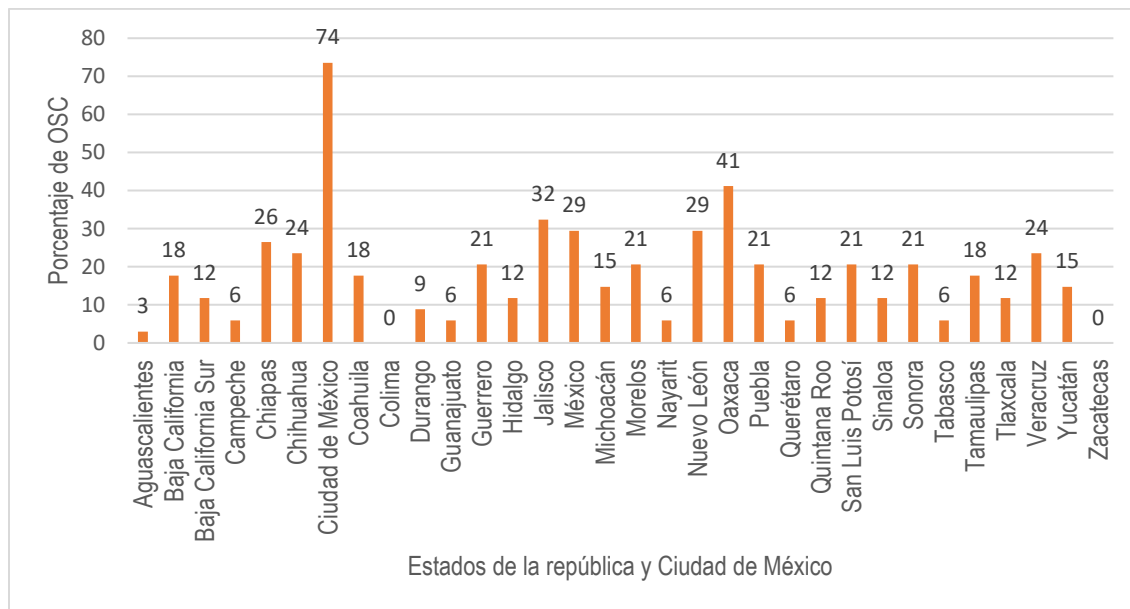


Figura 4. Porcentaje de OSC que tienen actividades y programas en los estados de la república y la Ciudad de México

En resumen, se puede decir que las OSC participantes en la encuesta son organizaciones que cuentan con importante trayectoria (el 85% fueron creadas antes o durante el 2010), tienen un tamaño mediano (el 67% tiene más de 10 colaboradores) y a pesar que la mayor parte se encuentran en la Ciudad de México también tienen presencia en la mayoría de estados de la república mexicana.

3.2. Análisis de resultados

En esta sección se presenta el análisis de resultados en dos partes. Primero, los procesos de fortalecimiento realizados en los últimos cinco años. Y, segundo, los desafíos, oportunidades y necesidades de fortalecimiento requeridos.

3.2.1 Procesos de fortalecimiento realizados

Con la finalidad de preguntar sobre procesos de fortalecimiento realizados, se expuso al encuestado que:

“en este proyecto, nos interesan los procesos de fortalecimiento institucional formales en los cuales una OSC es apoyada por un agente externo (institución o consultor independiente) para generar o fortalecer capacidades y competencias de la OSC con el propósito de mejorar su desempeño. Este proceso se puede dar mediante diferentes modalidades (asesoría, consultoría, acompañamiento, capacitación entre otras) apoyada por una institución con o sin ánimo de lucro o una entidad no gubernamental, actores de cooperación internacional (gubernamentales o no gubernamentales) o fundaciones nacionales o internacionales.”.

En cuanto a los procesos de fortalecimiento realizados (Figura 5); la mayoría de la muestra (94%) ha participado en procesos de fortalecimiento institucional en los últimos 5 años; dos terceras partes (65%) *entre uno y cinco* y una tercera parte (29%) *más de cinco* procesos. Cabe decir que la antigüedad no es un factor que incida en el número de procesos de fortalecimiento realizados.

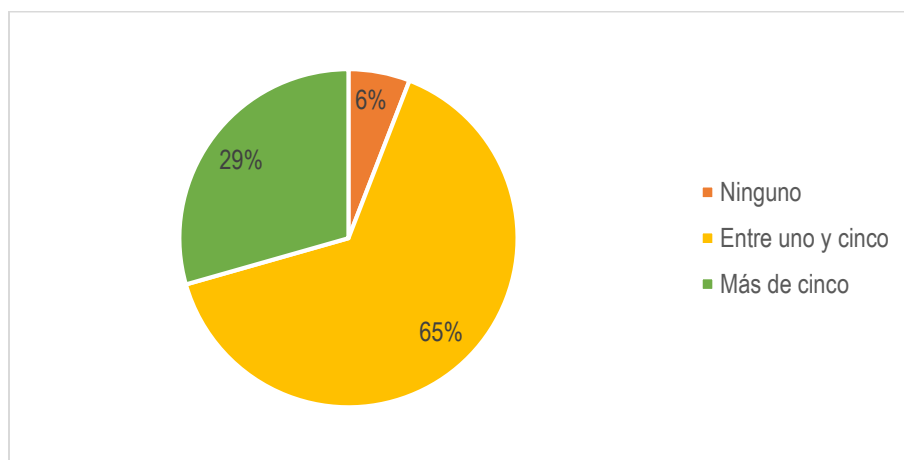


Figura 5. Porcentaje de las OSC según el número de procesos de fortalecimiento en los últimos cinco años

Además, el 41% de las OSC cuentan con un área de fortalecimiento institucional que en la mayor parte de las OSC tiene el nombre de *área de desarrollo institucional* o *Desarrollo Institucional y Procuración de Fondos*. Pero también se observa bajo la forma de "equipo para este proceso vital de la OSC en su conformación legal", "área dedicada actividades de desarrollo o fortalecimiento", "área de la búsqueda de fondos", "equipo formado por cuatro coordinaciones y la dirección general", "una persona esta área se encarga de buscar fondos y elaborar proyectos para atender las líneas de acción de la organización", "hay una dirección de desarrollo institucional que se ocupa de financiamiento, implementación de planeación estratégica, gestión de proyectos, relaciones interinstitucionales, donantes o "Programa de fortalecimiento institucional".

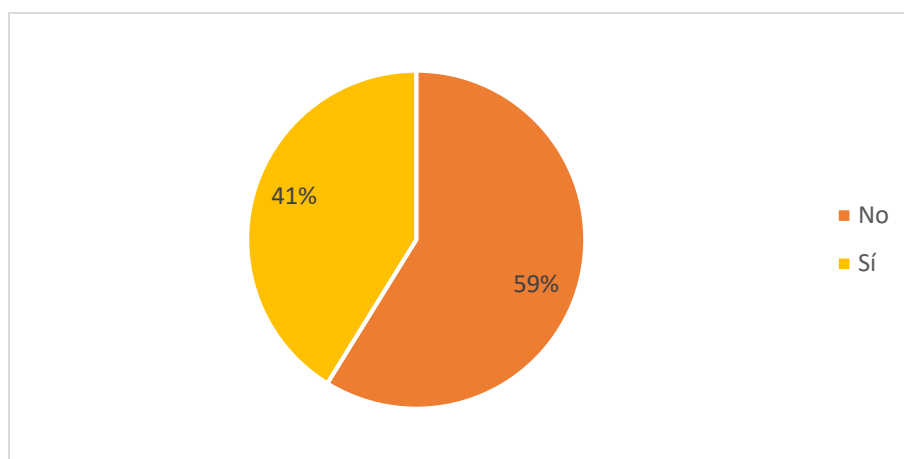


Figura 6. Porcentaje de las OSC que cuentan con un área para el fortalecimiento

En cuanto a la antigüedad y el hecho de contar con un área (Tabla 1), equipo o persona, no hay una tendencia y la muestra cuenta con OSC de reciente creación con esta área y OSC más antiguas que no la tienen.

Tabla 1. Relación entre la antigüedad y contar con un área de fortalecimiento

		Antigüedad			Total
		Anterior al 2000	Entre 2001 y 2010	Posterior al 2010	
¿Cuenta su organización con un área de fortalecimiento institucional?	No	20,6%	29,4%	8,8%	58,8%
	Sí	11,8%	23,5%	5,9%	41,2%
Total		32,4%	52,9%	14,7%	100,0%

A partir de estas dos respuestas se puede interpretar que para las OSC de la muestra los procesos de fortalecimiento son parte importante de su vida institucional.

A continuación, cada encuestado detalló como máximo cuatro de los procesos realizados por su OSC en relación al *tema*, la *modalidad*, la *duración*, el *financiamiento* y la *valoración*. En total se obtuvieron 99 procesos de fortalecimiento realizados las 34 OSC participantes en la encuesta, su distribución se observa en la Figura 7, donde el 50% de la muestra detalló 4 procesos, el 44% entre 1 y 3 y un 6% *ningún proceso*.

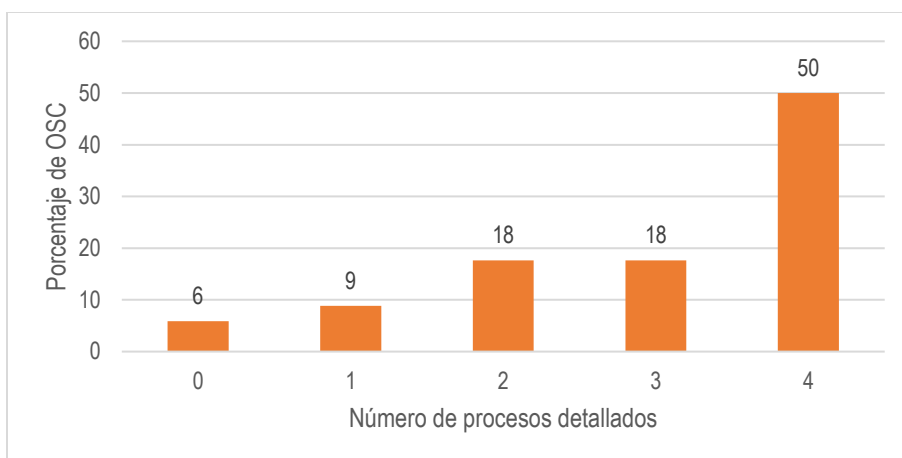


Figura 7. Porcentajes de OSC según el número de procesos explicados (máximo 4)

Del total de 99 procesos como se puede ver en la Figura 8, el 38% están relacionados con la *planeación institucional*, seguido del 20% en *gestión interna*, 17% en *relaciones externas*, el 13% en *sostenibilidad financiera*, el 9% en *programas* y un 3% en *otros temas*.

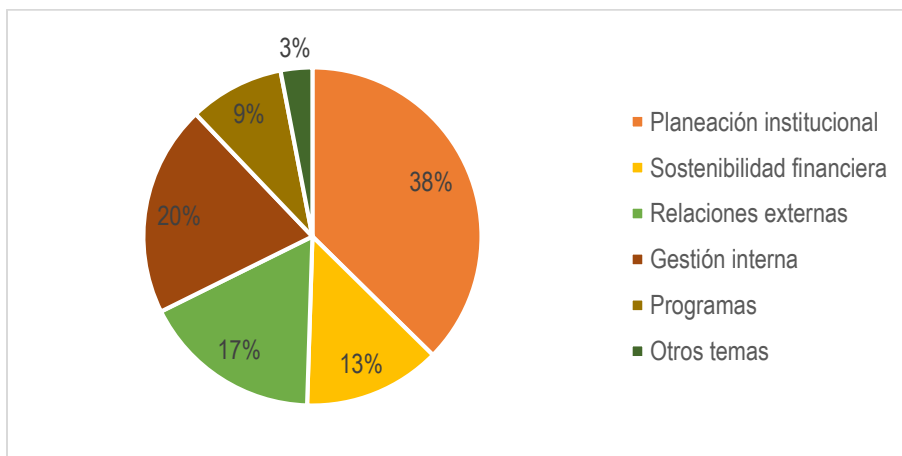


Figura 8. Porcentaje de procesos según su dimensiones

Es necesario señalar que las dimensiones comentadas en la Figura 8 son agrupaciones de los *temas* que el encuestado señaló. En la siguiente tabla (Tabla 2) se muestran los temas agrupados en cada una de las dimensiones. En la primera columna aparece cada *dimensión* y en la segunda los *temas*. La tercera columna recoge la *frecuencia* de los procesos (en total 99 procesos), la cuarta el *porcentaje de cada tema* en relación al conjunto de procesos, y finalmente, la quinta columna el *porcentaje de organizaciones* para cada uno de los temas.

Tabla 2. Relación entre dimensiones y temas

Dimensión	Tema	Frecuencia procesos	Porcentaje procesos	Porcentaje OSC
Planeación institucional	Planeación estratégica	25	25,3	73,5
	Gobernanza interna	7	7,1	20,6
	Marco legal o fiscal	3	3,0	8,8
	Gestión de conocimiento	2	2,0	5,9
	<i>Total dimensión</i>		37,4	
Sostenibilidad financiera	Procuración de fondos	8	8,1	23,5
	Contabilidad	4	4,0	11,8
	Planeación financiera	1	1,0	2,9
	<i>Total dimensión</i>		13,1	
Relaciones externas	Incidencia en políticas públicas	5	5,1	14,7
	Comunicación externa	3	3,0	8,8
	Transparencia y rendición de cuentas	3	3,0	8,8
	Formación de redes o alianzas	2	2,0	5,9
	Litigio estratégico	2	2,0	5,9
	Diplomacia ciudadana	2	2,0	5,9
	<i>Total dimensión</i>		17,2	
Gestión interna	Ciber-seguridad	6	6,1	17,6
	Seguridad personal	5	5,1	14,7
	Uso de TIC	4	4,0	11,8
	Gestión de recursos humanos	2	2,0	5,9
	Voluntariado	2	2,0	5,9
	Trabajo en equipo	1	1,0	2,9
	<i>Total dimensión</i>		20,2	
Programas	Monitoreo y evaluación de proyectos	6	6,1	17,6
	Diagnósticos	2	2,0	5,9
	Resolución de conflictos y construcción de acuerdos	1	1,0	2,9
	<i>Total dimensión</i>		9,1	
Otros temas	Otros temas	3	3,0	8,8
Total		136		
Datos perdidos		37		
Válidos		99		

Como se puede observar en la Tabla 2, en la dimensión *planeación institucional*, que cuenta con un mayor porcentaje de procesos, sobresale el tema de *planeación estratégica*. Tres de cada cuatro OSC (73%) han llevado a cabo un proceso en dicho tema. En la siguiente dimensión con mayor porcentaje, la *gestión interna*, los temas más recurridos fueron *ciberseguridad* (18%), *seguridad personal* (15%) y *uso de TIC* (12%). Dentro de la dimensión *relaciones externas*, la *incidencia en políticas públicas* representa el tema desarrollado por el 15% de OSC. En la dimensión *sostenibilidad financiera* destaca la *procuración de fondos* con un 23% de las OSC y dentro de la dimensión de *programas* el 18% de las OSC se fortalecieron en *monitoreo y evaluación de proyectos*.

En la Figura 9, se observan los porcentajes según OSC de los temas en su orden de frecuencia de los procesos:

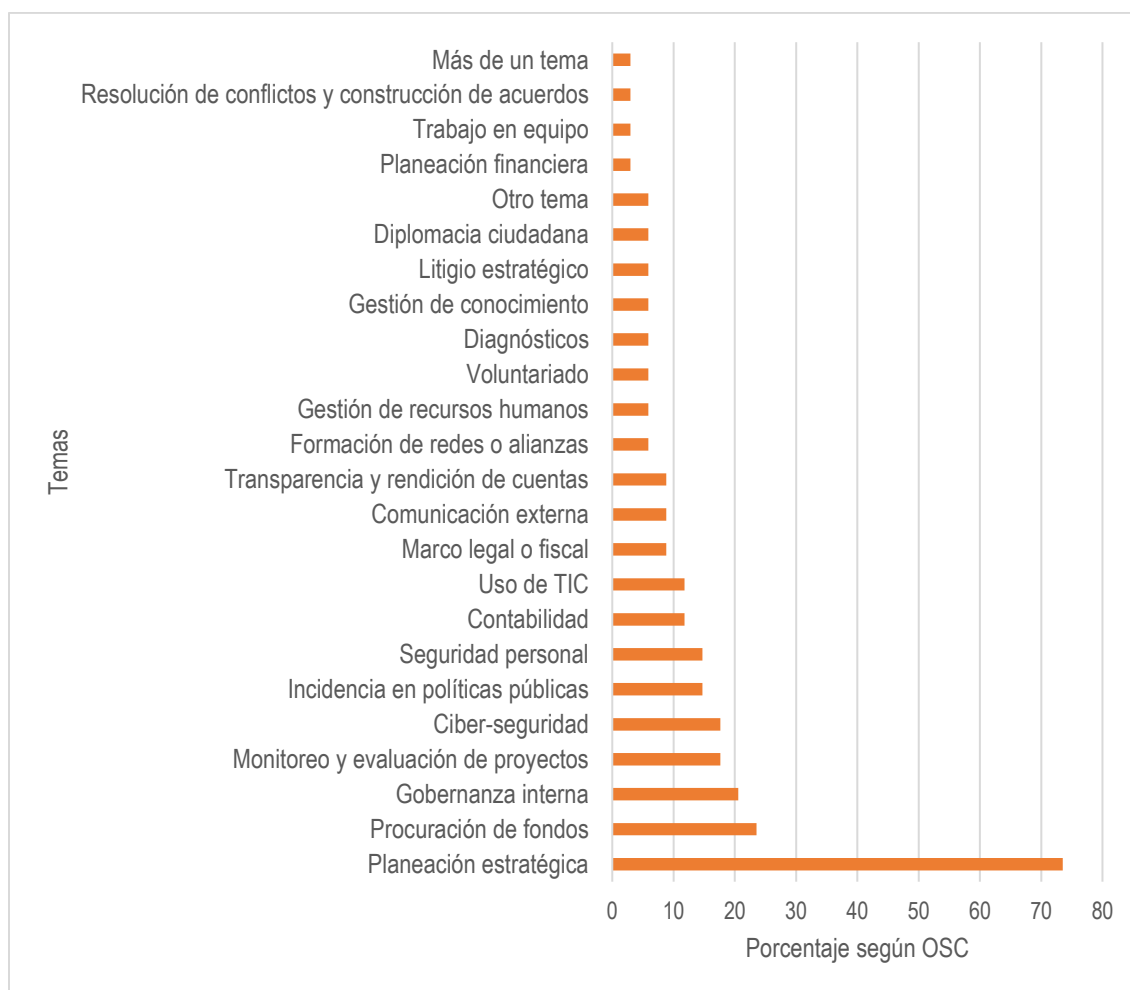


Figura 9. Porcentaje de OSC según temas de fortalecimiento realizados por orden de frecuencia

Del total de procesos se recogieron 12 procesos en las categorías *otro tema o más de un tema*. Los cuales son:

- Transición de Director General
- Libertad de Expresión y Derecho a la Información
- la planeación estratégica, la Procuración de Fondos y el trabajo en equipo en términos de tener mejor comunicación
- Transparencia en finanzas públicas subnacionales, Justicia Laboral, Justicia Penal
- Evaluación de impacto sobre proyecto de Acceso a la justicia con componentes de incidencia judicial, comunicación, formación e interlocución política
- Diplomado en fortalecimiento de habilidades directivas para OSC
- Evaluación
- Manuales de procedimientos
- Verdad y Justicia
- Procuración de Justicia
- Fortalecimiento institucional y Recaudación de fondos
- Gestión de seguridad para personas defensoras de DDHH
- Procesos de fortalecimiento de liderazgos intermedios

En cuanto a la *modalidad* como se observa en última columna de la Tabla 3, los procesos de fortalecimiento se caracterizan por ser *cursos, talleres o seminarios* (39%) y *asesorías o consultorías* (33%) y en menor frecuencia *acompañamiento* (10%), *intercambio entre pares* (6%) y *diplomado* (6%).

En cuanto a la *duración* como se puede ver en la última fila de la Tabla 3, el 39% de los procesos duraron *menos de una semana*, un 18% *entre una semana y un mes*, el 4% *entre un mes y tres meses* y el 40% restante son procesos que duraron entre tres y seis meses y más de seis.

En cuanto a la relación entre *modalidad y duración* se observa una tendencia a cursos de menos de una semana, mientras que en el resto de modalidades la duración es variable.

Tabla 3. Relación entre modalidad y duración de los procesos

		Duración de los procesos					Total
		Menos de una semana	Entre una semana y un mes	Entre un mes y tres meses	Entre tres meses y seis	Más de seis meses	
Modalidad de los proceso	Curso, taller o seminario	27,7%	5,3%	2,1%	3,2%	1,1%	39,4%
	Diplomado		1,1%		3,2%	2,1%	6,4%
	Acompañamiento	1,1%	2,1%	1,1%	1,1%	4,3%	9,6%
	Asesoría o consultoría	7,4%	6,4%	1,1%	10,6%	7,4%	33,0%
	Intercambio entre pares	3,2%	1,1%			2,1%	6,4%
	Pasantía				1,1%		1,1%
	Coaching		1,1%				1,1%
	Otra modalidad		1,1%			2,1%	3,2%
Total		39,4%	18,1%	4,3%	19,1%	19,1%	100,0%

En cuanto la valoración las opciones de respuesta fueron: *nada*, *poco*, *moderadamente*, *bastante* y *muy útil*. Como se puede ver la última fila de la Tabla 4, las respuestas indican una alta valoración y se concentran en *bastante* (26%) y *muy útil* (64%). Ninguna organización señaló *nada* ni *poco útil*. No se observan diferencias de valoración según modalidad.

Tabla 4. Relación entre modalidad y valoración de los procesos

		Valoración de los procesos			Total
		Moderadamente útil	Bastante útil	Muy útil	
Modalidad de los procesos	Curso, taller o seminario	5,7%	9,2%	23,0%	37,9%
	Diplomado	2,3%	1,1%	3,4%	6,9%
	Acompañamiento		2,3%	6,9%	9,2%
	Asesoría o consultoría	1,1%	12,6%	18,4%	32,2%
	Intercambio entre pares			6,9%	6,9%
	Pasantía			1,1%	1,1%
	Coaching			2,3%	2,3%
	Otra modalidad		1,1%	2,3%	3,4%
Total		9,2%	26,4%	64,4%	100%

En cuanto a *financiamiento* se puede observar en la última fila de la Tabla 4, que el 37% de los procesos han sido realizados con *recursos propios* y el 63% de los procesos han contado con *subsidio parcial o total*. En relación a la *modalidad*, destaca que en los *acompañamientos* hay un mayor peso de los *subsidios parciales o totales* (7,4%).

Tabla 5. Relación entre modalidad y financiamiento de los procesos

		Financiamiento de los procesos			Total
		Recursos propios	Subsidio parcial de otra institución y recursos propios	Subsidio de otra institución	
Modalidad de los procesos	Curso, taller o seminario	14,8%	7,4%	14,8%	37,0%
	Diplomado	2,5%	2,5%	2,5%	7,4%
	Acompañamiento	3,7%	1,2%	6,2%	11,1%
	Asesoría o consultoría	12,3%	2,5%	14,8%	29,6%
	Intercambio entre pares	1,2%	3,7%	2,5%	7,4%
	Pasantía	1,2%			1,2%
	Coaching			2,5%	2,5%
	Otra modalidad	1,2%	1,2%	1,2%	3,7%
Total		37,0%	18,5%	44,4%	100,0%

El conjunto de los 99 procesos detallados por las OSC (Figura 10), fueron apoyados principalmente por *OSC nacionales* (26%), por *consultores individuales* (20%), por *cooperación internacional* (12%) y por *fundaciones internacionales* (9%). Mientras que apoyaron en menor medida las *fundaciones nacionales* (5%), las *empresas nacionales o internacionales*, las *redes* (4%), las *universidades* (3%) e *instancias del gobierno* (1%).

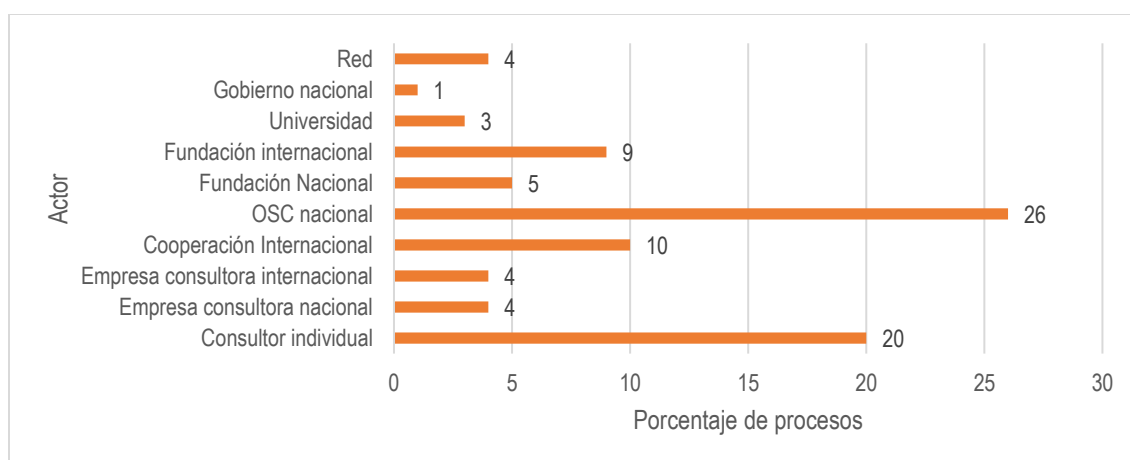


Figura 10. Porcentaje de procesos según el tipo de institución que los apoyó

El análisis según actores nacionales/internacionales (Figura 11) muestra que el 73% de los procesos estuvieron apoyados por actores de nivel nacional. Es importante destacar que el 27% de los procesos fueron apoyados por actores internacionales (cooperación internacional, fundaciones internacionales y empresas consultoras internacionales).

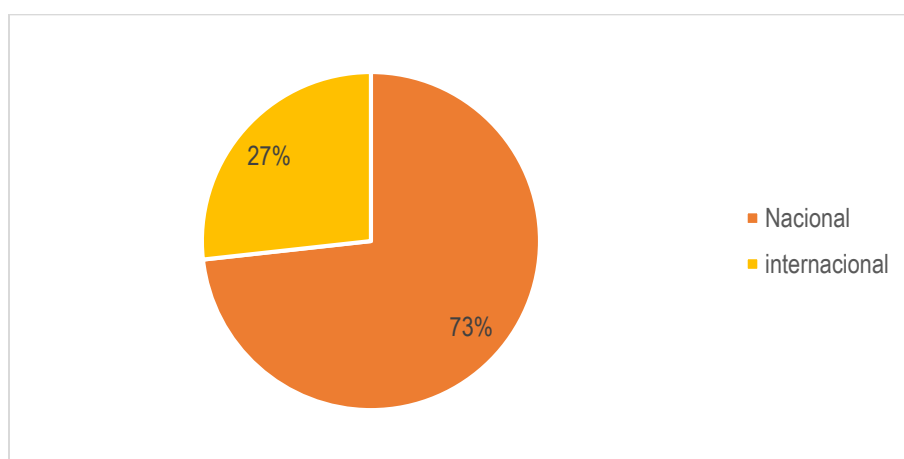


Figura 11. Porcentaje de procesos apoyados por actores nacionales o internacionales

3.1.2 Desafíos, oportunidades y necesidades de fortalecimiento

En cuanto a la sección de necesidades de fortalecimiento se consideró oportuno preguntar por los principales desafíos que enfrenta cada organización para promover la buena gobernanza y el cumplimiento del ODS 16 en México. Tal como se observa en la Figura 12, los desafíos hacen referencia al contexto político e institucional. De manera que la falta de recursos financieros (38%) es expresada por los encuestados como una falta de atención por parte del gobierno y de las fundaciones nacionales que se suma al cierre de espacios para la participación (18%), a la falta de voluntad política (18%), falta de instituciones fuertes (26%), a la desigualdad (9%) y a un creciente tema de violencia e inseguridad (26%) que afecta directamente las organizaciones que están trabajando estos temas.

Por otra parte, las OSC señalan otros desafíos más relacionados con el sector social como la desarticulación entre las mismas OSC y con otros actores públicos y privados (15%) y temas de gestión interna (15%) así como la falta de herramientas para la incidencia (6%) y estrategias para la comunicación externa (3%).

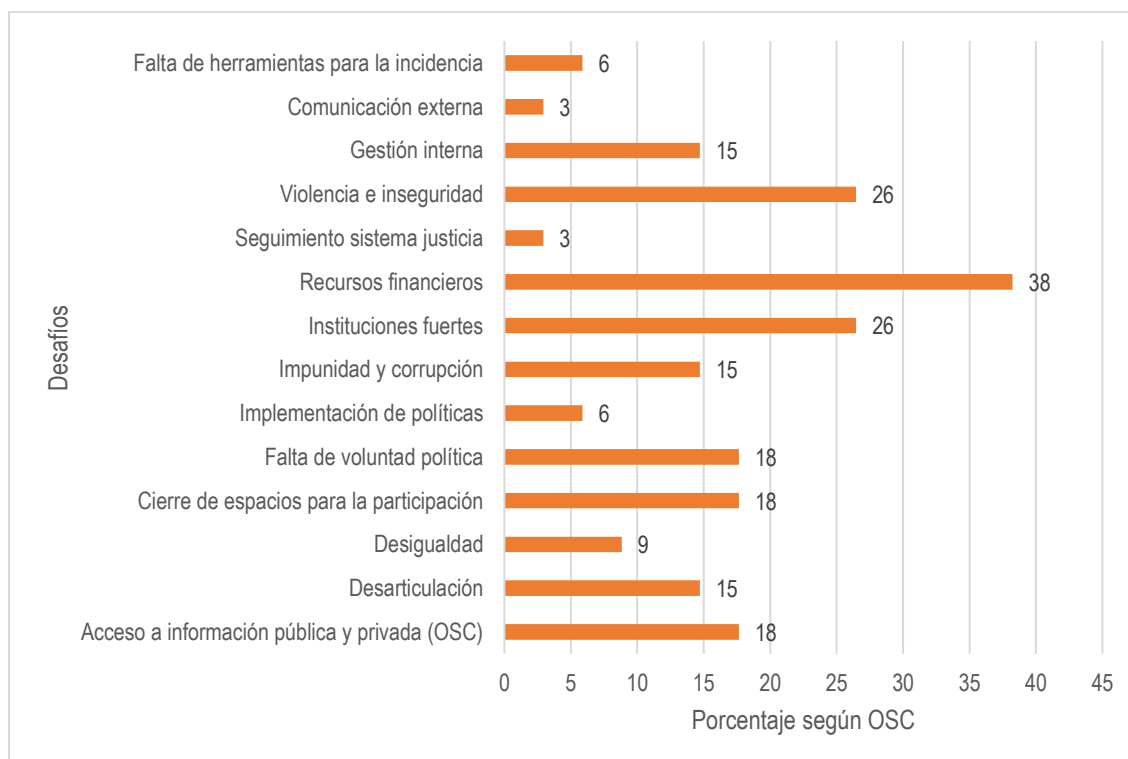


Figura 12. Porcentaje de OSC que señalaron desafíos en México para el trabajo de su OSC

Finalmente, en la codificación de las respuestas abiertas aparecen varios temas aislados, pero igualmente importantes, como son: Participación jóvenes, Atención a víctimas, Cumplimiento acuerdos internacionales DDHH, Limitada participación OSC en incidencia, Contexto electoral, Incrementar la Responsabilidad Social en las empresas en los temas de gobernanza y Asimetría de prioridades entre gobierno y sociedad civil, y Desfase entre avance tecnológico y actualización de las herramientas de las instituciones públicas

Los temas fortalecimiento que las 34 OSC señalan requerir para obtener mayores impactos y desarrollar de manera más efectiva y segura su trabajo (Figura 13), son *procuración de fondos* (59% de las OSC), *incidencia en políticas públicas* (26%), gobernanza interna (21%), monitoreo y evaluación de proyectos (21%), planeación estratégica (18%), planeación financiera (18%), comunicación externa (18%), recursos humanos (18%) y social marketing y relaciones públicas (15%).



Figura 13. Porcentaje de OSC según temas de fortalecimiento requeridos

Hay dos OSC que señalaron dos temas no contemplados en las opciones de respuesta: investigación y manejo de datos y Metodologías ágiles para el diseño de estrategias de trabajo.

Los temas de fortalecimiento requeridos por las organizaciones encuestadas no presentan diferencias según antigüedad, como muestra la Tabla 6.

Tabla 6. Relación entre temas requeridos y antigüedad

	Antigüedad (4 rangos)				Total
	Anterior al 1999	Entre 2000 y 2004	Entre 2005 y 2010	Posterior al 2011	
Planeación estratégica	1	2	3	0	6
Gobernanza interna	4	0	1	2	7
Marco legal o fiscal	0	0	0	1	1
Procuración de fondos	3	4	9	3	4
Planeación financiera	1	1	2	2	2
Comunicación externa	3	1	2	0	
Incidencia en políticas públicas	4	0	4	1	9
Formación de redes o alianzas	2	0	1	0	3
Transparencia y rendición de cuentas	1	1	1	0	3
Gestión de recursos humanos	3	1	0	0	4
Voluntariado	1	0	0	0	1
Comunicación interna	0	1	0	0	1
Trabajo en equipo	0	1	0	0	1
Uso de TIC	0	1	1	0	1
Programas y modelos de intervención	1	1	0	0	1
Diagnósticos	1	0	0	0	1
Gestión de conocimiento	0	3	0	0	1
Monitoreo y evaluación de proyectos	1	4	2	0	2
Litigio estratégico	0	1	2	0	2
Social marketing y relaciones públicas	1	1	3	0	2
Organismos Internacionales	0	0	1	0	1
Resolución de conflictos y construcción de acuerdos	0	0	1	0	1
Seguridad personal	1	0	0	0	1
Diplomacia ciudadana	1	0	1	0	1
	9	7	10	3	29

En el mismo sentido, las necesidades de fortalecimiento no presentan diferencias significativas entre las regiones donde las OSC tienen actividades, tal como muestra la Tabla 7.

Tabla 7. Relación entre temas requeridos y regiones del país donde las OSC tienen programas o actividades

	Región noroeste (bcs, bcn, chi, sin y son)	Región noreste (coa, dur, nle, slp y tam)	Centro (dif, mex, gro, hgo, mor, pue y tlx)	Occidente (ags, col, gto, jal, mic, nay, qro y zac)	Sureste (cam, chi, oax, roo, tab, ver y yuc)
	Count	Count	Count	Count	Count
Planeación estratégica	3	3	4	3	1
Gobernanza interna	1	3	5	2	2
Marco legal o fiscal	0	0	0	0	1
Procuración de fondos	6	10	18	8	4
Planeación financiera	2	4	4	2	5
Contabilidad	0	0	0	0	0
Formación de redes o alianzas	0	1	1	1	1
Comunicación externa	0	0	3	4	3
Incidencia en políticas públicas	0	4	3	5	1
Transparencia y rendición de cuentas	0	2	3	1	1
Gestión de recursos humanos	1	3	5	3	1
Trabajo en equipo	0	0	0	0	0
Voluntariado	0	0	1	1	1
Comunicación interna	0		1		
Uso de TIC	1	1	1	1	1
Programas y modelos de intervención	1	1	1	1	1
Diagnósticos	0	0	0	0	0
Gestión de conocimiento	2	2	2	2	1
Monitoreo y evaluación de proyectos	2	5	5	4	5
Litigio estratégico	1	2	2	1	1
Social marketing y relaciones públicas	2	3	3	1	3
Resolución de conflictos y construcción de acuerdos	1	1	1	1	1
Seguridad personal	0	0	1	0	0
Ciber-seguridad	0	0	0	0	0
Organismos Internacionales	0	1	0	0	0
Diplomacia ciudadana	1	1	2	1	1

Si comparamos los temas de fortalecimiento de procesos realizados y temas requeridos (Figura 14) destaca que mientras en los temas más frecuentes de los procesos realizados tratan sobre planeación y gestión interna de las organizaciones (*planeación estratégica, procuración de fondos, ciber-seguridad, gobernanza interna*), los temas requeridos están más orientados a aspectos de relaciones externas (*incidencia en políticas públicas, comunicación externa y social marketing*).

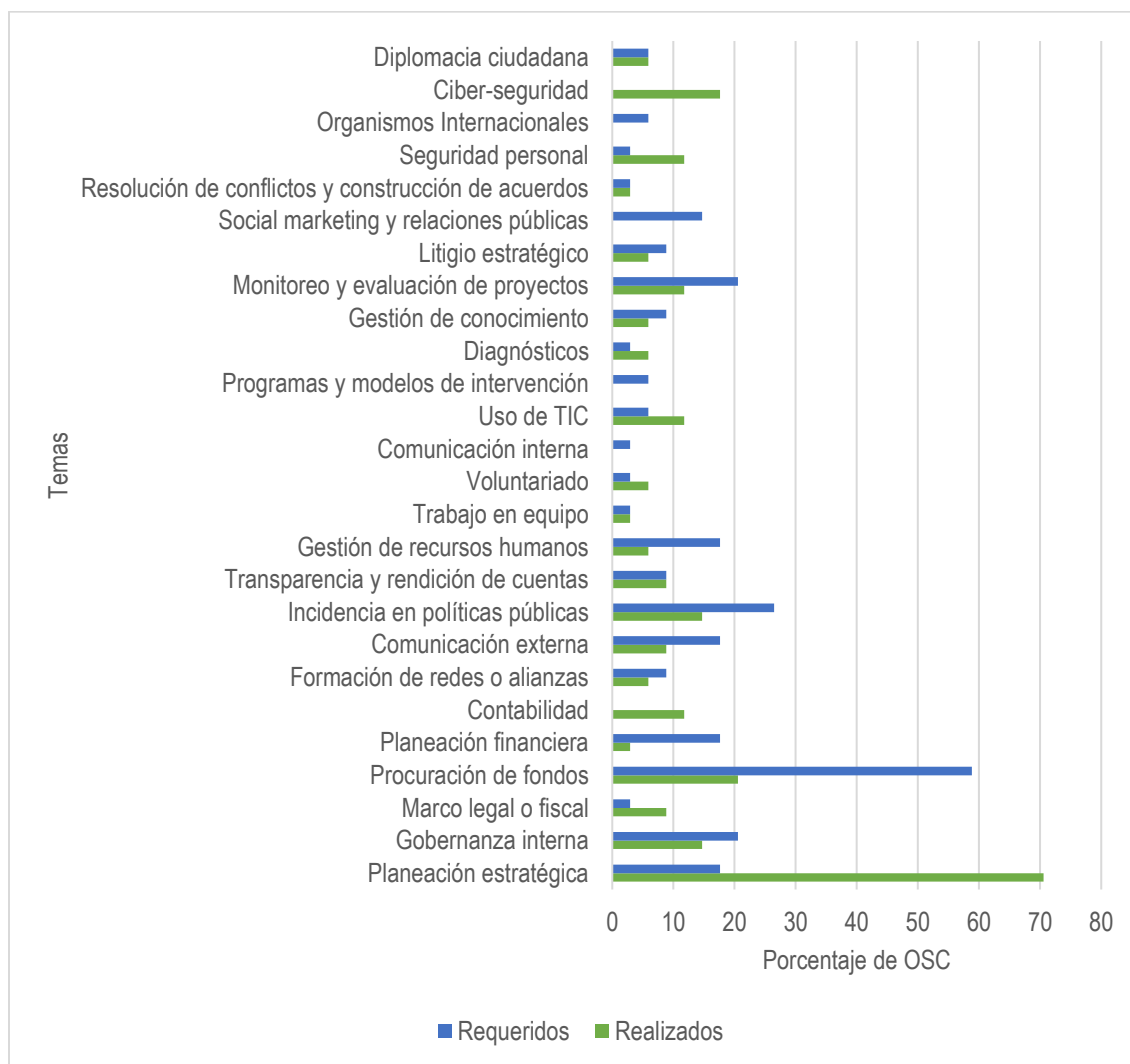


Figura 14. Comparación entre temas de fortalecimiento realizados y requeridos

Ello no significa que entre los temas de los procesos realizados estén ausentes temas de relaciones externas ni que entre los requeridos se ignoren los temas internos. De modo que a rasgos generales hay una tendencia hacia un mayor peso en temas de relaciones externas.

El principal tema requerido es la *procuración de fondos* el cual se puede interpretar como la dificultad de encontrar instituciones públicas o privadas que apoyen los procesos de fortalecimiento y los temas que trabajan las OSC o en lugar de referirse a las habilidades y competencias para movilizar recursos financieros.

En relación a la identificación de los temas por parte de las OSC (Figura 15), el 50% de las organizaciones los detectaron *a partir de una autoevaluación institucional*, mientras que el 32% fue *resultado de una reunión o proceso interno en la organización*, finalmente, un 12% *a partir de una evaluación institucional realizada por un tercero*. Además, un 6% señaló haber utilizado los tres procesos para conocer qué temas de fortalecimiento requerían.

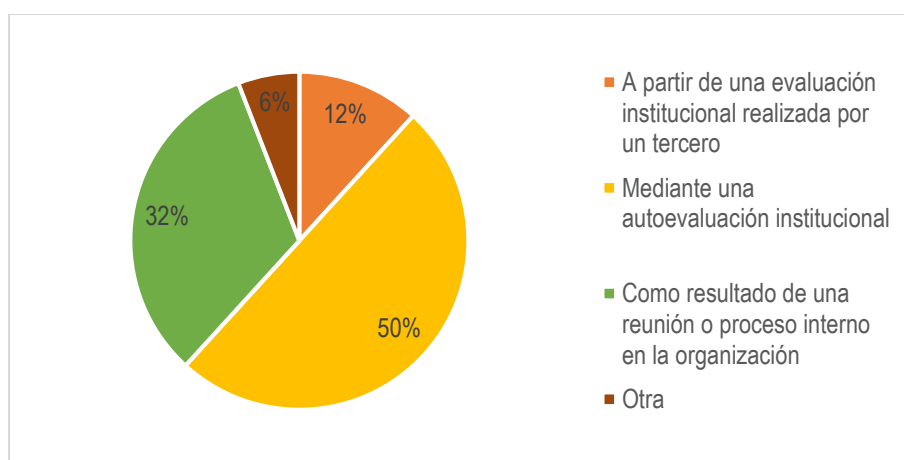


Figura 15. Porcentaje de OSC según la manera de detectar los temas requeridos

Como muestra la Figura 16, los aspectos que influyen para querer llevar a cabo el fortalecimiento en dichos temas son, por un lado, externos: *cambios en el contexto del país, estado o municipio donde trabaja la organización* (56%), *cambios o nuevas demandas de las audiencias (stakeholders) con las que trabaja su organización* (41%) y, por otro, cambios internos de la organización como el *planteamiento de nuevas estrategias* (59%), *desarrollo de un nuevo proyecto o programa en su organización* (41%) o la *revisión de misión* (6%).

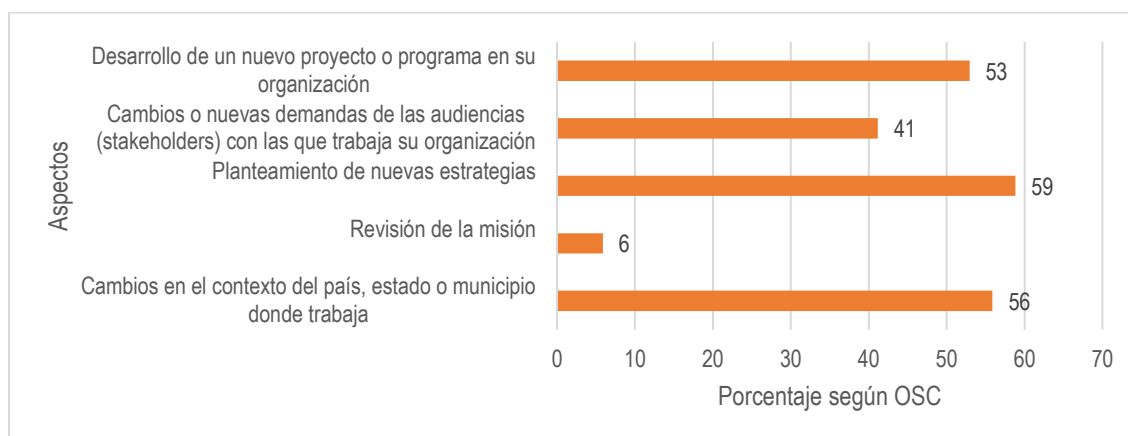


Figura 16. Porcentaje de aspectos que influyen para requerir trabajar en los temas señalados

En cuanto a los requerimientos para realizar el fortalecimiento identificado (Figura 17), el 74% de las OSC indican necesitar obtener recursos, el 47% tiempo para realizar el fortalecimiento, 41% cooperación técnica, 41% elaboración de un proyecto de fortalecimiento y un 32% señaló que requeriría identificar una institución o persona que apoye el proceso.

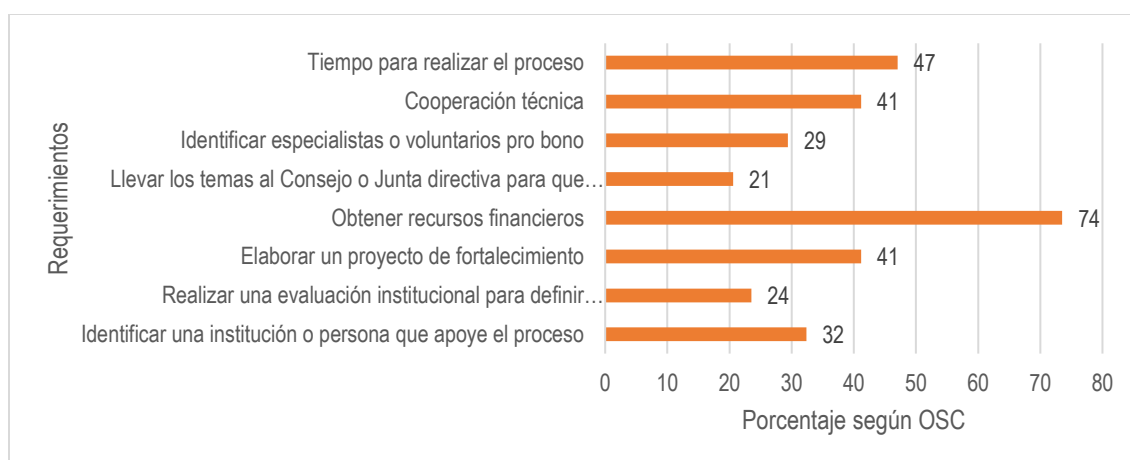


Figura 17. Porcentaje de OSC según los requerimientos para realizar el fortalecimiento identificado

En relación a la pregunta *¿Cuál o cuáles instituciones, privadas, sociales, gubernamentales, académicas o consultores independientes tienen identificadas para que puedan apoyar el fortalecimiento que requiere su organización?* (Figura 18) un 62% sí identifica actores que pueden ayudar al fortalecimiento.

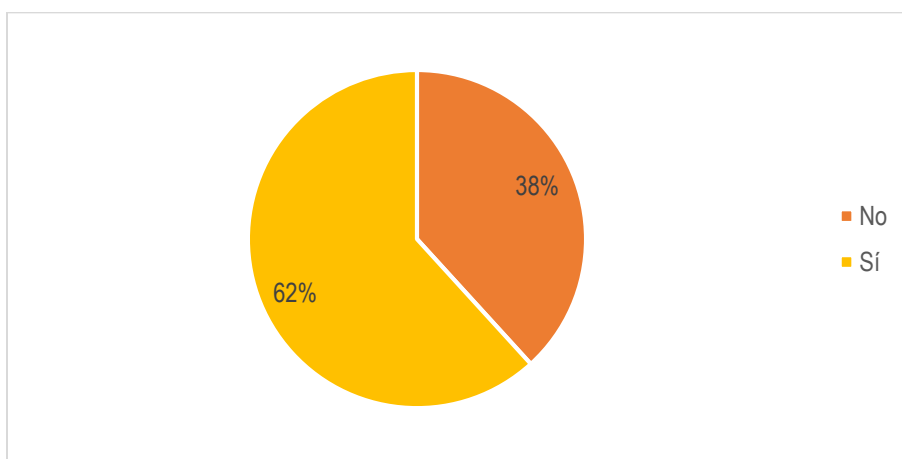


Figura 18. Porcentaje de OSC que conocen actores de apoyo al fortalecimiento

En las respuestas afirmativas (Figura 19), los encuestados identificaron nombres de *OSC nacionales* (34%), de *agencias de cooperación internacional* (29%), de *fundaciones internacionales* (20%) y en menor medida de *consultores* (11%) y de *fundaciones nacionales* (6%).

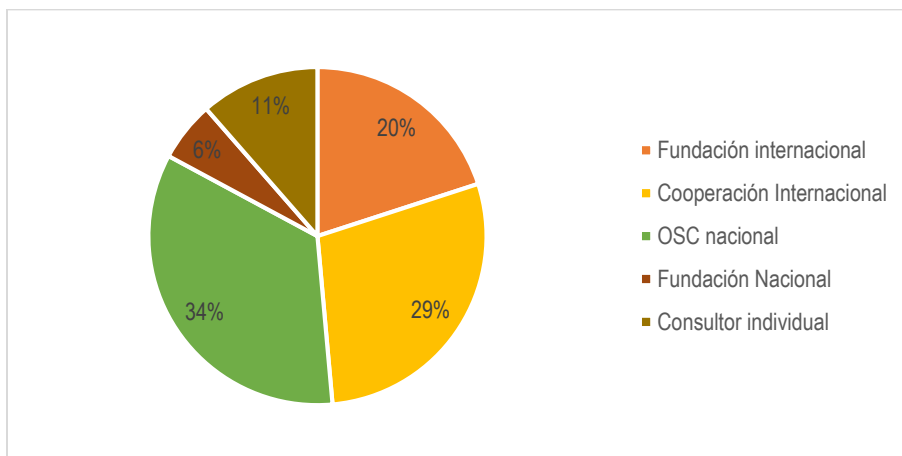


Figura 19. Porcentaje de mención de actores de apoyo al fortalecimiento según tipo

A continuación, teniendo en cuenta los datos y explicaciones de este apartado, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

4. Segunda parte: Agentes fortalecedores

4.1 Mapeo de los agentes fortalecedores en México

Entre la revisión bibliográfica se encuentra análisis de algunas OSC fortalecedoras, pero al ensanchar la diversidad de agentes que tienen que actividades de fortalecimiento aumenta el desconocimiento de los mismos. De manera que para conocer cuáles son los agentes fortalecedores se utilizaron varias estrategias y elaborar la base datos. Primero, a partir del Directorio de agentes fortalecedores elaborado por Alternativas y Capacidades y publicado en Fondos a la Vista. Segundo, a ese directorio se le añadieron los agentes invitados a participar en los tres encuentros regionales para el fortalecimiento organizados por Alternativas y Capacidades, en febrero y marzo del 2018. Tercero, se añadieron los

consultores de algunas organizaciones contactadas. Cuarto, a partir de la revisión de literatura sobre el tema. Quinto, se añadieron los agentes señalados por los encuestados de la primera fase del estudio (la encuesta de necesidades a OSC y ODS 16). Sexto, se identificaron nuevos agentes a través de las entrevistas a personas claves en la temática del fortalecimiento: miembros del Comité Asesor del proyecto, participantes en los eventos regionales, entrevistas a expertos.

El total de agentes identificados fueron 292. Como se observa en la Figura 20, estos agentes se encuentran en su mayoría concentrados en la Ciudad de México, representando casi la mitad (44%). Aumentando un 3% si se consideran los agentes fortalecedores de la región del *centro* del país. Las regiones norte del país concentran el 23% en los estados del *noroeste* y el 17% en el *noreste*. La región *occidental* cuenta con el 7% de agentes fortalecedores y la región *sureste* se identifican otro 7% de los agentes fortalecedores.

A pesar, de estas diferencias en el número de agentes fortalecedores se puede ver que en todos los estados hay un agente fortalecedor a excepción de los estados de Aguascalientes, Zacatecas en el *occidente* y Tabasco en el *sureste* de la República.

El presente mapeo “es en sí mismo una aportación al sector y un buen punto de partida para desarrollar otras acciones [investigaciones, estrategias para el fortalecimiento en red, entre otras]” (directora de OSC fortalecedora, taller).

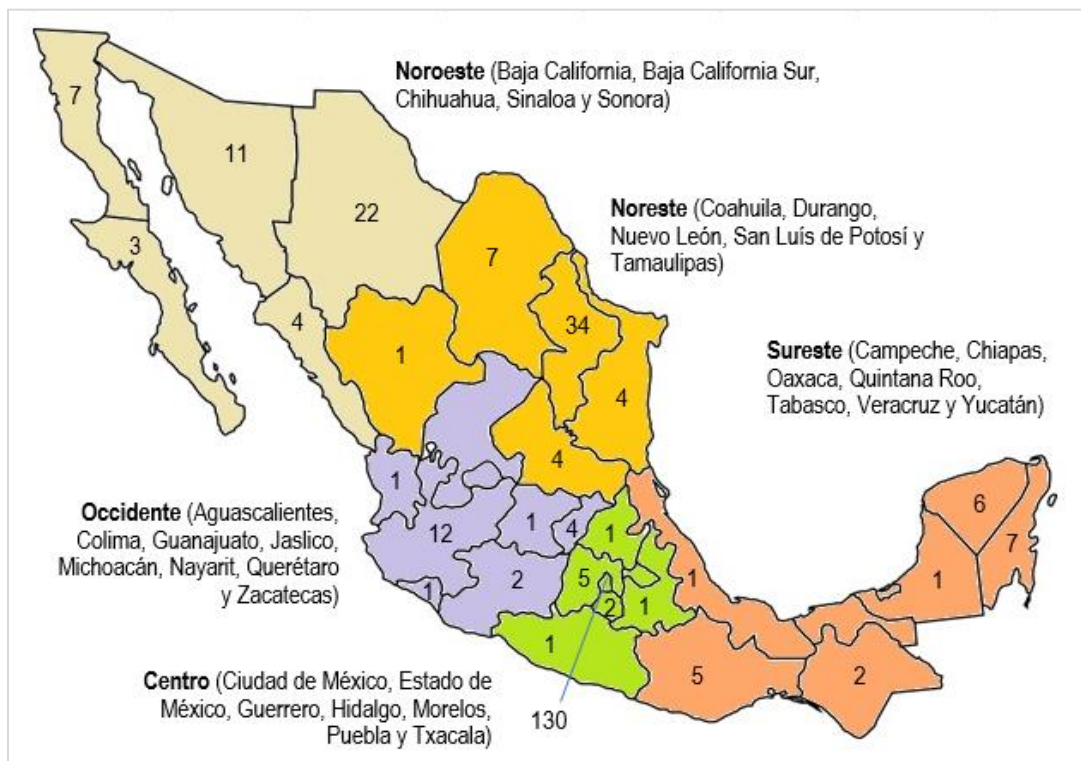


Figura 20. Mapa de los agentes fortalecedores en México

En cuanto a la tipología de los agentes fortalecedores identificados (ver Figura 21), contamos con un 28% de *consultores independientes* o *consultoras*, seguido de un 27% de OSC –las cuales pueden tener el fortalecimiento como actividad principal o como secundaria–, un 27% de fundaciones nacionales y 18% repartido entre *instituciones gubernamentales* (8%), *instituciones educativas* (4%), *redes* (3%) y *organismos internacionales* (3%).

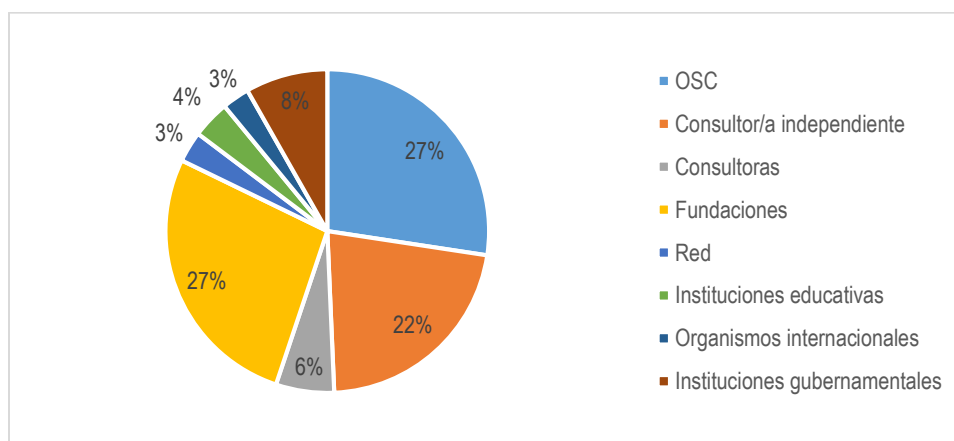


Figura 21. Porcentaje de agentes fortalecedores según tipo de agente

4.2 Descripción de la muestra

Una vez identificados los 292 agentes fortalecedores se envió la encuesta al correo electrónico de contacto de cada uno de ellos. Un total de 100 agentes respondió la encuesta. De estos 100, un 85% se dedica al fortalecimiento siendo, como muestra la Figura 22, un 26% tiene al fortalecimiento *como actividad principal*, un 57% *como parte de sus actividades* y un 2% de *otra manera*. En el análisis de la respuesta abierta de “otro”, se encuentran agentes que su actividad de fortalecimiento consiste en impulsar procesos de fortalecimiento desde fuera las OSC, ya sea, a través de encuentros entre OSC o a partir de diagnósticos que desencadenan una toma de consciencia para que la OSC busque procesos de fortalecimiento.

Por otra parte, un 8% no tienen actividades de fortalecimiento, pero *realizan donaciones a proyectos que desarrollan otras instituciones* (6%) o *contratan a un tercero* (2%). Finalmente, un 7% no tiene ninguna actividad relacionada con el fortalecimiento.

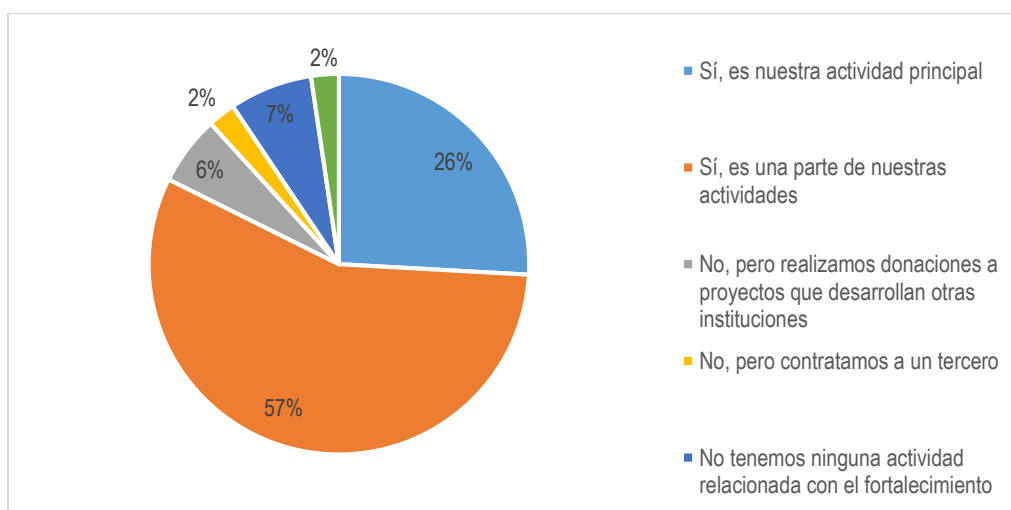


Figura 22. Participantes en la encuesta según el tipo de actividad en relación al fortalecimiento

A raíz de esta pregunta, las respuestas de los agentes fortalecedores que se tomarán como válidas para la descripción de la muestra, así como el análisis de los resultados, son los agentes que tienen como actividad principal o secundaria actividades de fortalecimiento y su encuesta está completa. De manera que la muestra válida está compuesta por 83 agentes.

En relación a la ubicación de la sede de los agentes (Figura 23) el 56% de muestra se concentra en el centro de la República (Ciudad de México 45 agentes, 2 en Estado de México y 1 en Morelos). Mientras que en las regiones del noroeste se encuentra un 14% de los encuestados, del noreste un 10%, del occidente un 7% y el sureste un 6%. Finalmente, un 5% tienen su sede en el extranjero.



Figura 23. Mapa de los agentes fortalecedores de la muestra

La muestra válida se configura, como se observa en la Figura 24, por un 31% OSC, 22% *fundaciones nacionales*, 12% *consultores independientes*, 12% *consultoras privadas*, 7% *organismos internacionales*, 6% *instituciones gubernamentales*, 5% *instituciones educativas* y 5% *redes*. La tipología de agentes encuestados coincide con la tipología de los agentes en el mapeo (ver Figura 21) y cabe señalar que buena parte de los *consultores independientes* contactados señalaron que trabajan en una *consultora*.

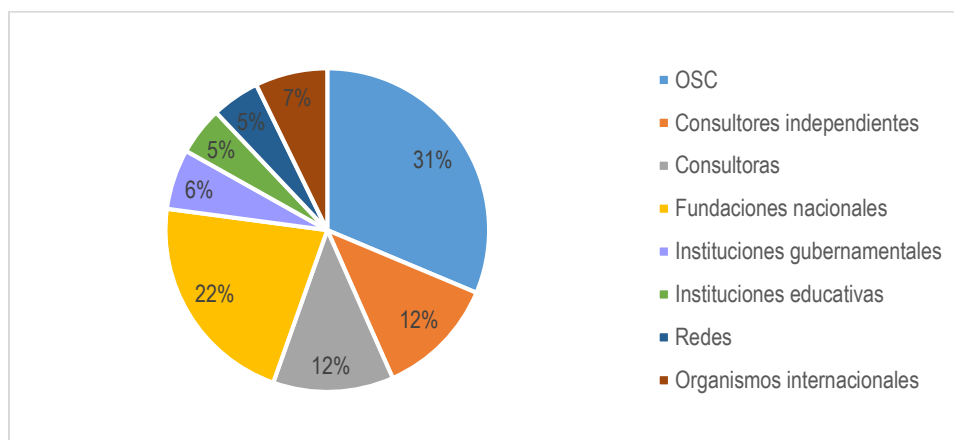


Figura 24. Porcentaje de agentes fortalecedores según tipo de agente

En relación a la pregunta sobre el cargo de quien respondió la encuesta (ver Figura 25), la mayoría (39%) fueron *miembros del equipo directivo* de la organización, el 34% de los *directores*, 13% *consultores independientes*, 8% *miembros del Consejo o Junta Directiva*, 5% del *equipo operativo*, 3% el *representante legal* y en el 3% de los casos, un *consultor*.

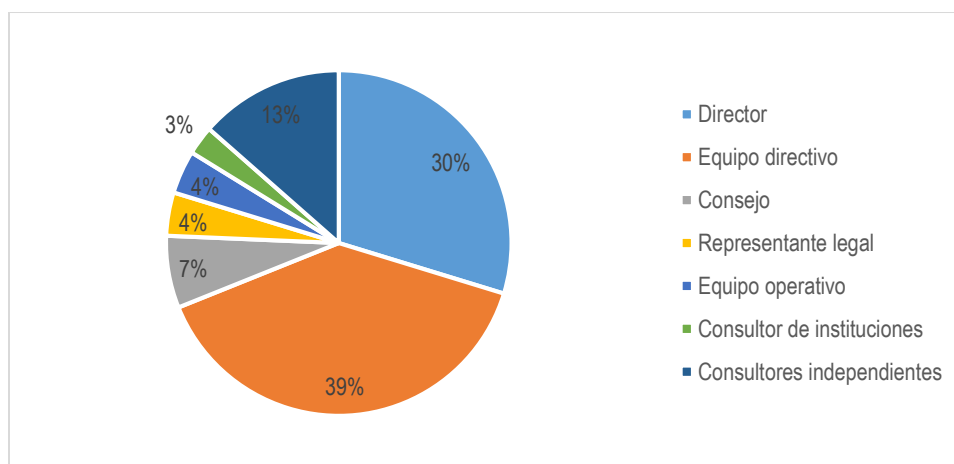


Figura 25. Porcentaje de agentes según el cargo de la persona que responder la encuesta

En relación a la antigüedad, como se observa en la Figura 26, un 36% de la muestra se compone por agentes con *más de 15 años* de creación, siendo fundados antes del 2002; un 17%, entre 11 y 15 años de antigüedad, siendo establecidos entre 2002 y 2007; un 29% de los agentes tienen entre 6 y 10 años de antigüedad, siendo creados entre 2008 y 2012 , y un 18% menos de 5 años, siendo fundados en el 2013 o posteriormente.

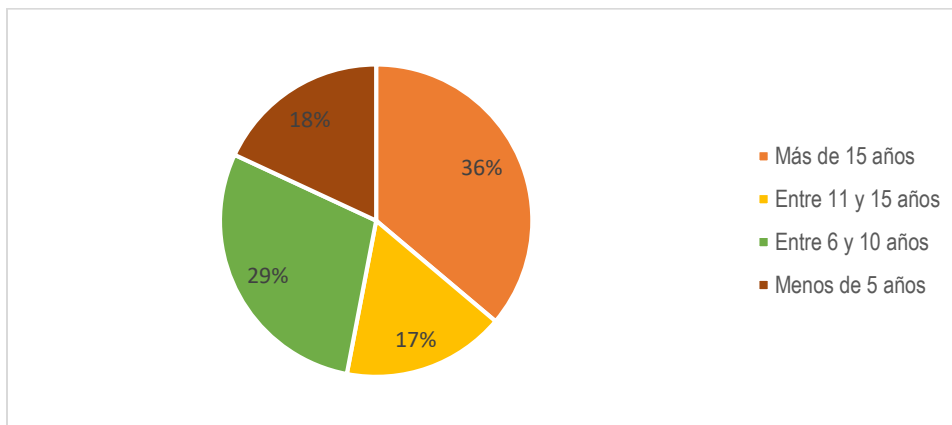


Figura 26. Porcentaje de agentes según el año de creación

La relación entre la antigüedad varía según el tipo de agente. En la Tabla 8 se puede observar que las fundaciones, instituciones gubernamentales y organismos internacionales tienen mayor antigüedad que las consultorías o las redes. Las OSC y los y las consultoras independientes tienen una tendencia a ser de nueva creación, aunque también hay organizaciones con más de 15 años.

Tabla 8. Relación del tipo de agente fortalecedor con la antigüedad

	Tipo de agente fortalecedor							
	OSC	Consultor/a	Consultoría	Fundación	Institución gubernamental	Institución educativa	Red	Organismos internacionales
Más de 15 años	6	1	2	12	4	0	0	5
Entre 11 y 15 años	5	2	1	4	1	1	0	0
Entre 6 y 10 años	9	5	4	2	0	2	1	1
Menos de 5 años	6	2	3	0	0	1	3	0

La relación entre la actividad y el tipo de agente. En la Tabla 9 los agentes que se dedican al fortalecimiento como actividad principal se concentran en las OSC, instituciones educativas y gubernamentales. Mientras que para las fundaciones en su mayoría el fortalecimiento se encuentra entre otras actividades.

Tabla 9. Relación entre actividad y tipo de agente

	Tipo de agente fortalecedor							
	OSC	Consultor/a	Consultoría	Fundación	Institución gubernamental	Institución educativa	Red	Organismos internacionales
Sí, es nuestra actividad principal	10	0	2	4	2	2	2	0
Sí, es una parte de nuestras actividades	14	0	6	14	3	2	2	5
Otro	1	0	0	0	0	0	0	1

En cuanto al tamaño de los agentes fortalecedores, en relación al *número de colaboradores a tiempo completo*, se obtuvieron 62 respuestas. Es importante aclarar que esta pregunta no aplica para los consultores individuales, por lo cual no se les preguntó en su encuesta. Se puede observar (Figura 27) que el 63% de la muestra tiene menos de 10 colaboradores, en concreto, el 13% *no cuenta con ningún colaborador a tiempo completo*, el 27% *entre 1 y 5*, y el 23% *entre 6 y 10*. El 37% de la muestra que tiene más de 10 colaboradores se divide en un 8% que cuenta *entre 11 y 15*, el 19% *entre 15 y 40* y un 10% *más de 40*.

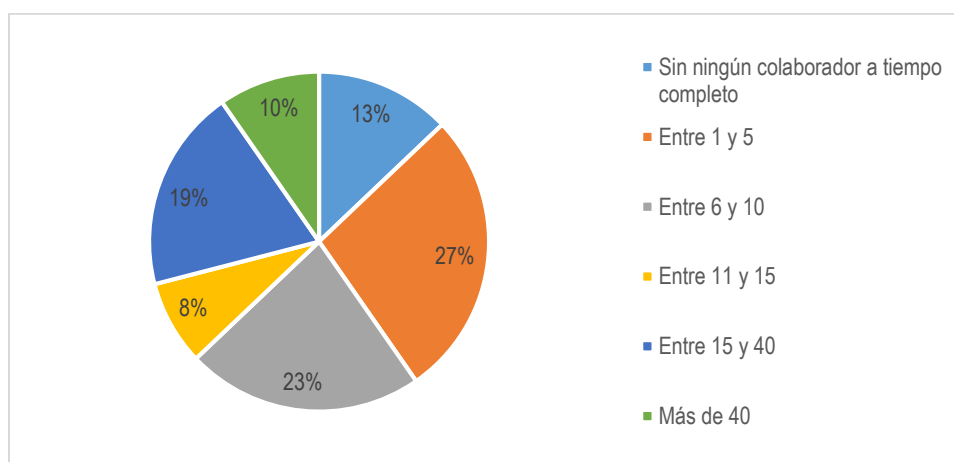


Figura 27. Porcentaje de agentes según número de colaboradores a tiempo completo (se excluyen los consultores independientes)

En cuanto al número de voluntarios o personas realizando servicio social (Figura 28) respondieron 74. 25 de ellos (33%) no cuentan con voluntarios, 38 (51%) tienen entre 1 y 11 voluntarios y 10 (14%) tienen de 15 a 200 voluntarios (un agente indicó que 75500 voluntarios colaboraron en un proyecto durante 2017).

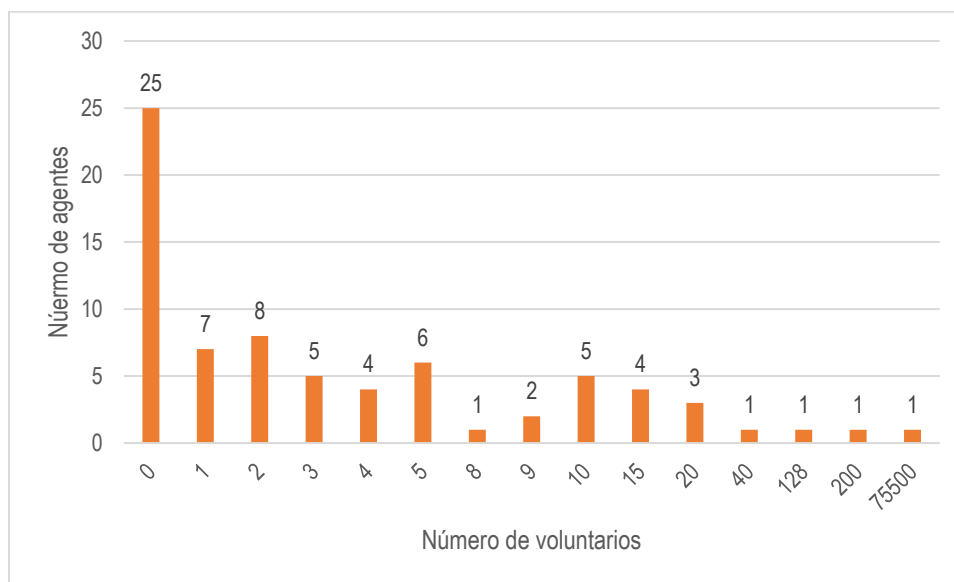


Figura 28. Porcentaje de agentes según el número de voluntarios o personas en servicio social

En relación a la presencia de los agentes fortalecedores en la República Mexicana. Un 24% de los agentes fortalecedores tiene presencia nacional. Un 45% trabajan en un solo estado, un 29% trabajan entre 2 y 6 estados y un 5% en más de 10 estados. (ver Figura 10).

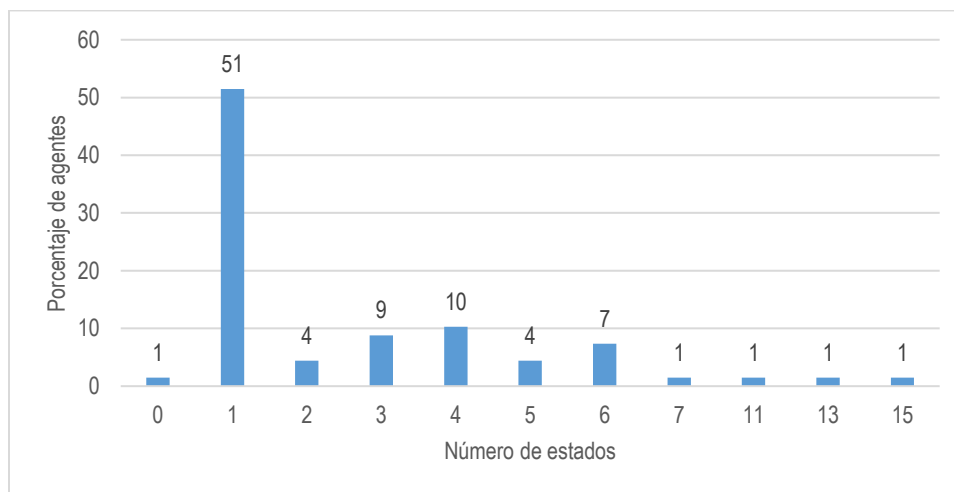


Figura 29. Porcentaje de agentes que tienen actividades y programas según número de estados

Como se muestra en la Figura 30, la mayor parte de los agentes fortalecedores tienen programas y/o actividades en Ciudad México (33%), seguido de Nuevo León (27%), Chihuahua (26%), Jalisco (20%), Sonora (21%) y Baja California (15%) y Quintana Roo (15%).

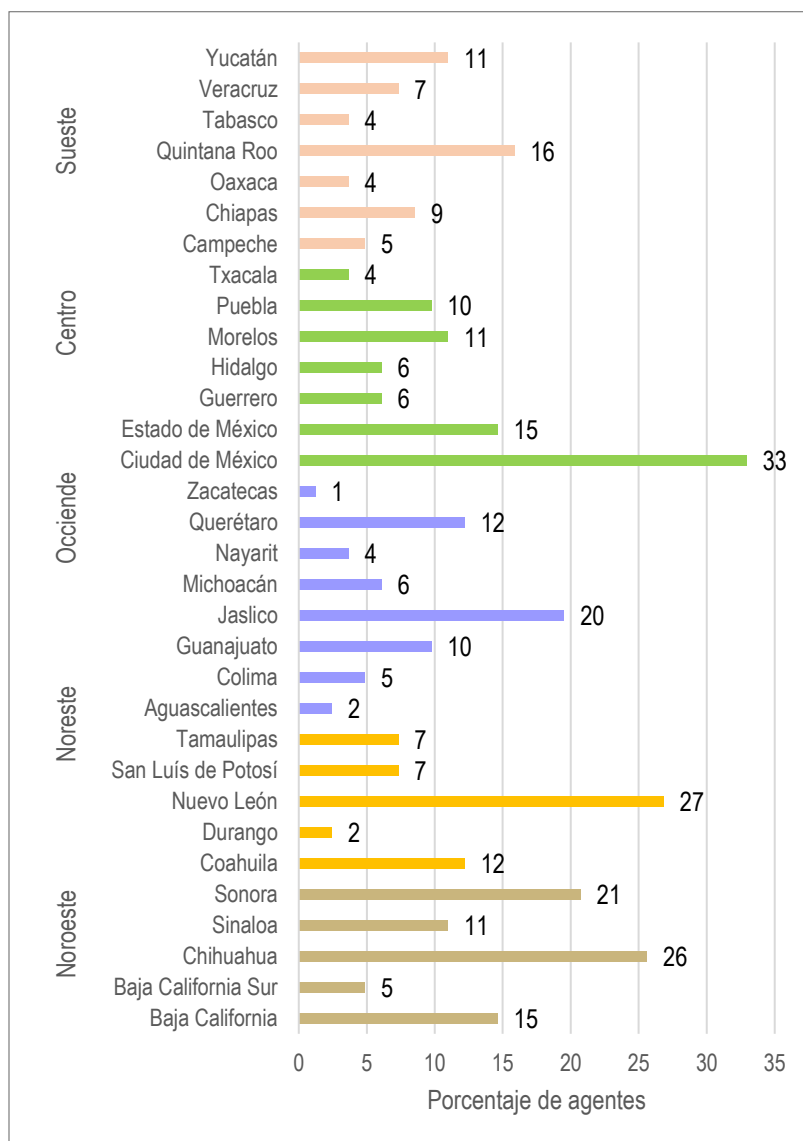


Figura 30. Porcentaje de agentes que tienen actividades y programas en cada estado de la república y Ciudad de México

En resumen, se puede decir que los agentes fortalecedores participantes en la encuesta son OSC, fundaciones y consultores, en su mayoría, con antigüedad y tamaño variados, que se encuentran en el centro y norte del país y organizaciones que cuentan con importante trayectoria (el 85% fueron creadas antes o durante el 2010), tienen un tamaño mediano (el 67% tiene más de 10 colaboradores) y a pesar de que la mayor parte tiene sus sedes en la Ciudad de México, sus programas también tienen presencia en la mayoría de estados de la república.

4.3. Análisis de resultados

En esta sección se presenta el análisis de resultados en cinco partes. Primero, el propósito, es decir, para qué se realiza el fortalecimiento. Segundo, a quien se dirige el fortalecimiento y cómo se inicia el proceso. Tercero, los programas y estrategias de fortalecimiento, o la manera como se hace el fortalecimiento. Cuarto, las dimensiones y temáticas del fortalecimiento. Quinto, la evaluación y materiales para el fortalecimiento. Y, finalmente, las estrategias de fortalecimiento para el equipo de la institución o la actualización del consultor independiente.

4.3.1 Propósito del fortalecimiento

El *para qué* del fortalecimiento se preguntó en la encuesta con la pregunta abierta *¿Cuál es el propósito de su institución para ofrecer fortalecimiento?* A continuación, se presentan algunos aspectos relevantes en las diferentes respuestas, así como, ejemplos de las respuestas mismas.

Un primer grupo de respuestas plantearon que el propósito del fortalecimiento es generar capacidades en las organizaciones para que estas sean más efectivas en el alcance de sus objetivos y misión. Entre los propósitos enunciados por este grupo tenemos los siguientes ejemplos:

- *“A través del fortalecimiento de capacidades de las organizaciones, y las personas que las forman, éstas pueden ser más resilientes y efectivas de manera que alcancen sus objetivos a corto, mediano y largo plazo”*
- *“Fortalecer estructuras operativas para mejorar las intervenciones de las OSC en la comunidad”*
- *“Mejorar las capacidades/habilidades de los miembros de las OSC a fin de desarrollar o fortalecer el modelo de intervención de forma que puedan evidenciar su impacto social”*

Otras aportaciones hacen referencia a aspectos específicos de la gestión institucional, tales como:

- *“Para mejorar las capacidades en planeación y evaluación de las OSC”*
- *“Que las organizaciones que acompañamos transiten hacia la sostenibilidad financiera”*

- *“Fortalecimiento de la transparencia y buenas prácticas relacionadas a la gobernanza, institucionalidad, legalidad y rendición de cuenta para generar organizaciones más confiables y con mayor sustentabilidad”*
- *“Fortalecer las estrategias de movilización de recursos, incluyendo generación de presupuestos y planeaciones financieras para incrementar y diversificar las fuentes de financiamiento”*
- *“Desarrollo de planeaciones operativas/estratégicas para que las OSC tengan claridad en el rumbo para fortalecer capacidades de las organizaciones en temas puntuales y/o solución de problemas o mejoras a la intervención”*
- *“Para orientar en temas legales y fiscales a las OSC”*
- *“Para hacer el acompañamiento, seguimiento y monitoreo de proyectos sociales con el fin de garantizar el objetivo propuesto en el trabajo en comunidades vulnerables”*

Otras ponen el énfasis en el enfoque de intervención, como, por ejemplo:

- *“Para que las organizaciones de la sociedad civil incorporen el enfoque de derechos humanos”*
- *“Contribuimos a formar organizaciones críticas que incorporan un enfoque de desarrollo comunitario (inclusión, sustentabilidad, construcción colectiva y organización)”*
- *“Las comunidades con un fuerte tejido social son resistentes, creativas y solidarias, lo que hace que se sumen, a partir de sus capacidades, a los proyectos de las comunidades vecinas por alcanzar el desarrollo sustentable”*
- *“Fortalecimiento de las capacidades en protección a migrantes y refugiados y personas que defienden sus derechos humanos”*
- *“Para que personas o grupos interesados puedan hacer control ciudadano de lo público”*
- *“Para hacer más sólido y estratégico el trabajo del sector, y promover metodologías participativas que generen programas y proyectos con enfoque de derechos”*
- *“Fortalecer una visión de desarrollo con enfoque de sostenibilidad entre agentes clave para, en el largo plazo, contribuir al crecimiento sostenible en el ámbito social, ambiental y económico para generar un mayor bienestar común, considerando el contexto y las necesidades de cada audiencia”*
- *“Desarrollar las capacidades de los agentes relacionados con la conservación y uso sustentable de los recursos naturales al noroeste del país”*

- *“Para trabajar líneas juventudes, género y derechos humanos”*

Algunas de las definiciones hacen referencia a contribuir al fortalecimiento y a la profesionalización del sector a nivel nacional o regional:

- *“Para profesionalizar a la sociedad civil organizada y así asegurar su permanencia, trascendencia e impacto”*
- *“Hacer más efectiva la acción de las OSC, incrementar sus resultados e impacto, incrementar participación ciudadana, así como credibilidad y visibilidad del sector de sociedad civil”*
- *“Desarrollo de la sociedad civil organizada, incremento de capacidades para la incidencia, mejora del marco de la sociedad civil”*
- *“Apoyar a las OSC del estado de Yucatán”*

Otras respuestas señalan la necesidad de promover la articulación en el sector:

- *“Para generara e instalar capacidad en las Organizaciones de la Sociedad Civil y con ello lograr cada vez mayor y mejor nivel que permita consolidar alianzas intersectoriales, incidencia, mayor impacto en comunidad, eficacia y eficiencia, etc.”*
- *“Fortalecer el movimiento de fundaciones comunitarias para contribuir a transformar a México hacia un desarrollo sustentable, equitativo y participativo”*
- *“El proceso de fortalecimiento puede llegar a generar “alianzas con firmas jurídicas especializadas para que a través de ellas se dé la atención jurídica y se promuevan relaciones de largo plazo para un fortalecimiento continuo”*

Como puede verse por las respuestas anteriores, existen énfasis distintos en los propósitos o razones por las cuales los agentes apoyan el fortalecimiento. Algunos tienen una perspectiva más orientada al fortalecimiento del sector o de la articulación entre organizaciones del sector; algunos, enfatizan la gestión de cada organización particular, y otros, los enfoques que consideran valiosos para la transformación social.

Dejar instaladas capacidades:

“Es fundamental dejar instaladas capacidades y evitar la dependencia del agente fortalecedor. Como dice por ejemplo, un director de una OSC fortalecedora, cuando una OSC le solicita algo, por ejemplo cuando le dice “...ayúdame a diseñar un sistema de evaluación o... ayúdame a elaborar un plan estratégico... se apoya y se le facilita para que luego lo puedas hacer sin mí, o sea, es cómo, que todo sea, nada es de nadie, todo es de todos, es cómo compartir los aprendizajes.” (Director de OSC fortalecedora)

4.3.2 Agentes a fortalecer e inicio

En cuanto a *quién va dirigido el fortalecimiento* (Figura 31), la mayoría de la muestra (88%) señala que ofrece fortalecimiento a *organizaciones legalmente constituidas*, seguido de un 66% a *organizaciones de reciente creación*, o a *grupos que quieren constituir una OSC* (64%). La mitad ofrece fortalecimiento a procesos multisectoriales, redes o alianzas entre pares y a fundaciones donantes. En menor medida, a empresas sociales y cooperativas (40%).

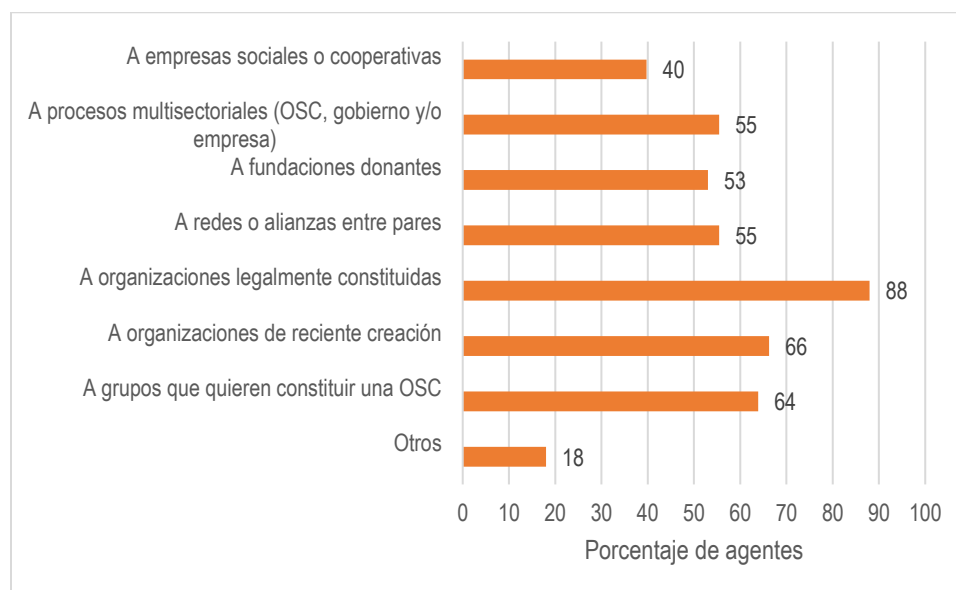


Figura 31. Porcentaje agentes según a quién va dirigido el fortalecimiento que ofrecen

Finalmente, 15 de los encuestados (18%) respondieron “*otros*”, especificando los otros agentes a quienes ofrecen fortalecimiento: a *las empresas o a sus programas de responsabilidad social empresarial* (5); a *grupos o colectivos comunitarios no interesados en formalizarse* (3); a *los gobiernos* (2); a *individuos con proyectos sociales* (1); a *la academia interesada en el sector* (1); a *la cooperación internacional* (1); a *entidades educativas y a la sociedad en general* (1).

Existe una focalización en acciones de fortalecimiento de nuevo inicio de parte de algunas fortalecedoras de OSC

“No me fui tanto en las organizaciones grandes... porque los nuevos proyectos, se mueren... no tienen apoyo... bueno, a los jóvenes les pregunto... pero ¿quieres hacer la Asociación Civil, o sea, quieres armarla? ... o mejor

vete de voluntario/a con otra Asociación Civil que ya está hecha, suma esfuerzos. Pues todas esas preguntas que en realidad nadie se las hace... de repente hacen una Asociación Civil de la nada... Y ya está la Asociación y luego seis en meses se mueren... ¿no? Yo creo que nuestra organización, cuando empezamos a ponerle logo y todo... el logo es una brújula como para orientar a las organizaciones, entonces yo creo que sería como ser esa brújula, o sea, ser ésa. Una fortalecedora, es una guía..." (Directora OSC fortalecedora).

El inicio del proceso de fortalecimiento como se puede ver en la Figura 32, se produce principalmente *por demanda del agente a fortalecer* en un 83% (siempre 36% o frecuente 47%). Las otras estrategias propuestas son menos frecuentes: a partir de las temáticas propuestas por del propio agente (53%), a partir de *un tercero que identifica a los agentes y pone en contacto* con el agente fortalecedor (44%), el agente fortalecedor identifica a los agentes (42%), por convocatoria abierta (40%) y finalmente, un tercer agente identifica al agente a fortalecer y contrata al fortalecedor en un 31% de los casos

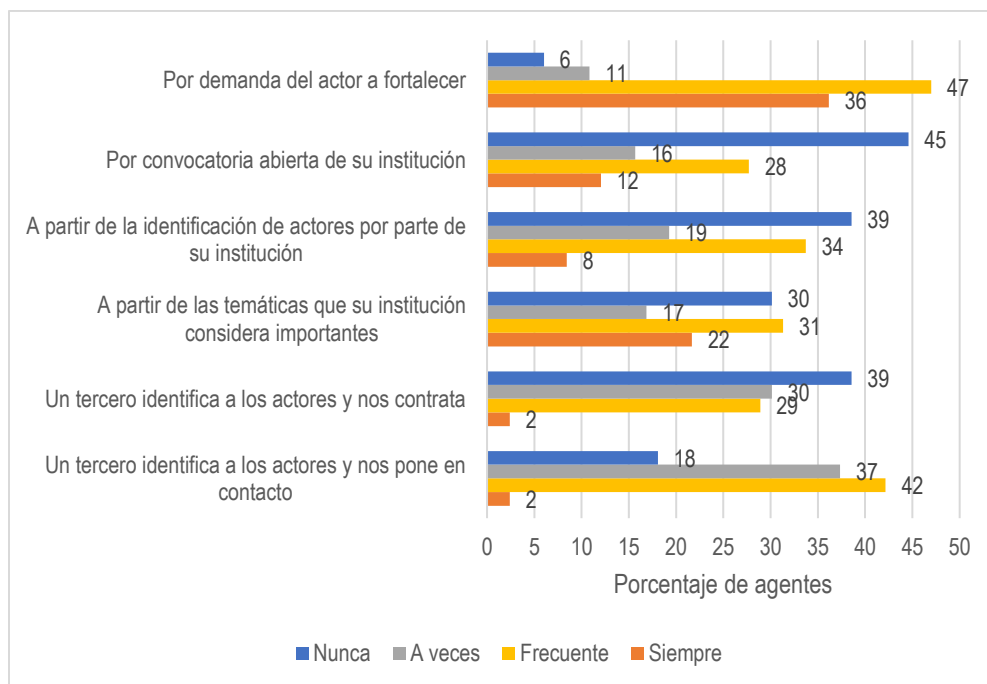


Figura 32. Porcentaje de agentes en relación a la manera de iniciar el fortalecimiento

4.3.3 Temas, dimensiones, temáticas y modalidades

Con la finalidad de conocer los temas de fortalecimiento que tienen mayor o menor oferta, se realizó una pregunta con opciones cerradas para cada dimensión. En la Figura 33 se aprecia que los temas más ofertados son *planeación estratégica, formación de redes y*

alianzas, y procuración de fondos (con un 72, 72 y 71% respectivamente), seguido de *monitoreo y evaluación de proyectos, estructura organizacional y marco legal o fiscal* (con un 67, 66 y 61%). Los temas menos ofertados son *litigio estratégico, ciber-seguridad y seguridad personal* (2, 6 y 10%).

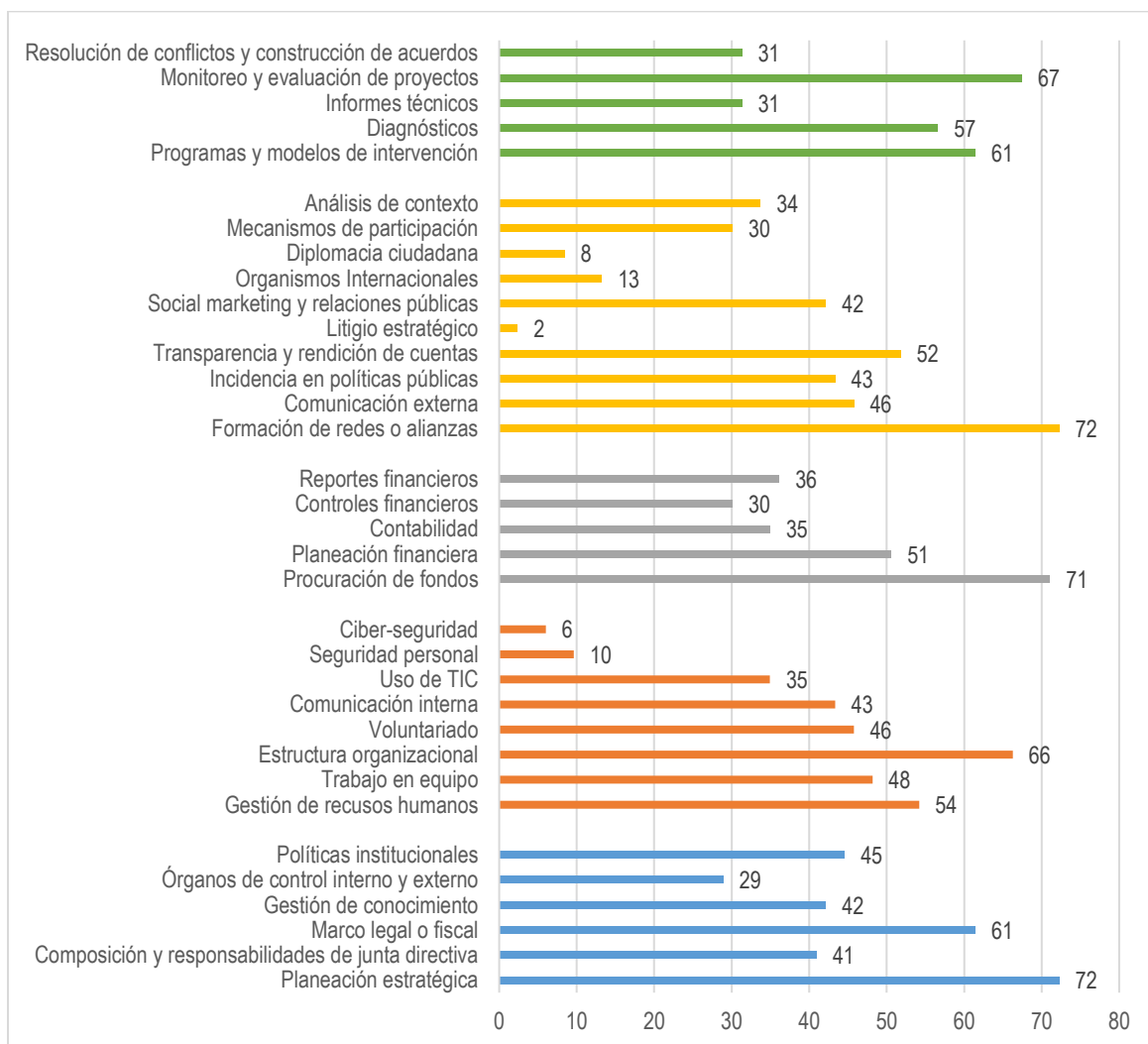


Figura 33. Porcentaje de agentes según el tema de cada dimensión

El tema de fortalecimiento en alianzas y redes se ofrece cada vez más

Resulta muy interesante observar que uno de los desafíos presentados en los últimos años, siendo un que uno de las temáticas que dicen estar atendiendo. Esto pudiera ser un indicador de una tendencia sectorial, podría denotar una evolución en los aprendizajes (aportación en el taller, directora de la OSC).

Posteriormente, se agruparon las preguntas para observar cada dimensión. Como muestra la Figura 34, las cinco dimensiones tienen un peso entre 16% y 24%. Para comprender mejor las diferencias es relevante observar la siguiente figura, ya que, cada dimensión tiene un número diferente de temas.

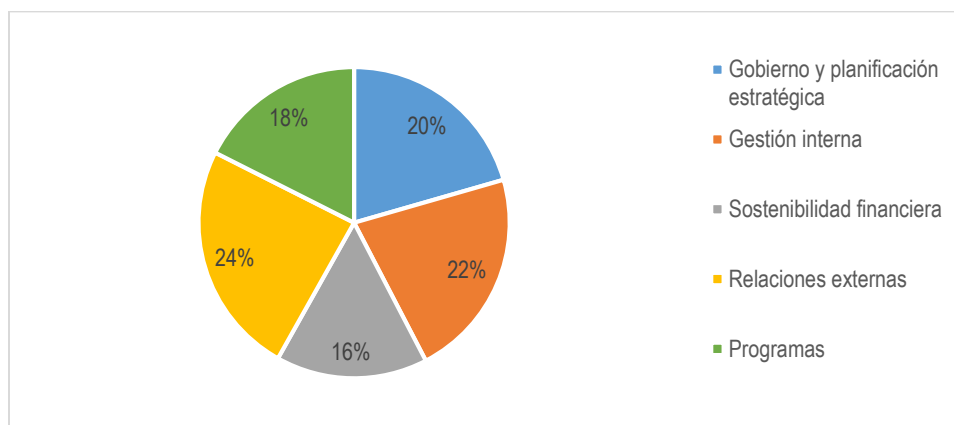


Figura 34. Porcentaje de cada dimensión según los temas de cada una

En relación a las modalidades de los procesos de fortalecimiento hay un predominio de las modalidades presenciales ante las virtuales, como se observa en la Figura 35. Entre las modalidades presenciales destacan, con *más de 5 procesos* en el último año, los *cursos y talleres*; el *acompañamiento* y la *consultoría especializada* (con un 68, 60 y 58% de la muestra, respectivamente). Mientras que el *aprendizaje entre pares* es señalado por un 25% de la muestra con más de 5 procesos. Los programas de certificación cuentan con un 6% de la muestra.

Los diplomados presenciales son señalados por la mitad de la muestra (42 encuestados) con al menos un proceso en el último año. Esta respuesta permite ubicar a los agentes que están relacionados con un diplomado, pero no conocer con exactitud el número de diplomados distintos, ya que, en algunos agentes comparten la realización de un diplomado, y, en otros, al responder más de *un proceso* se pueden estar refiriendo al mismo diplomado impartido varias veces al año.

Las modalidades virtuales más señaladas son el *acompañamiento*, la *consultoría especializada* y los *cursos y talleres* (25, 20 y 18% con más de 5 procesos, respectivamente).

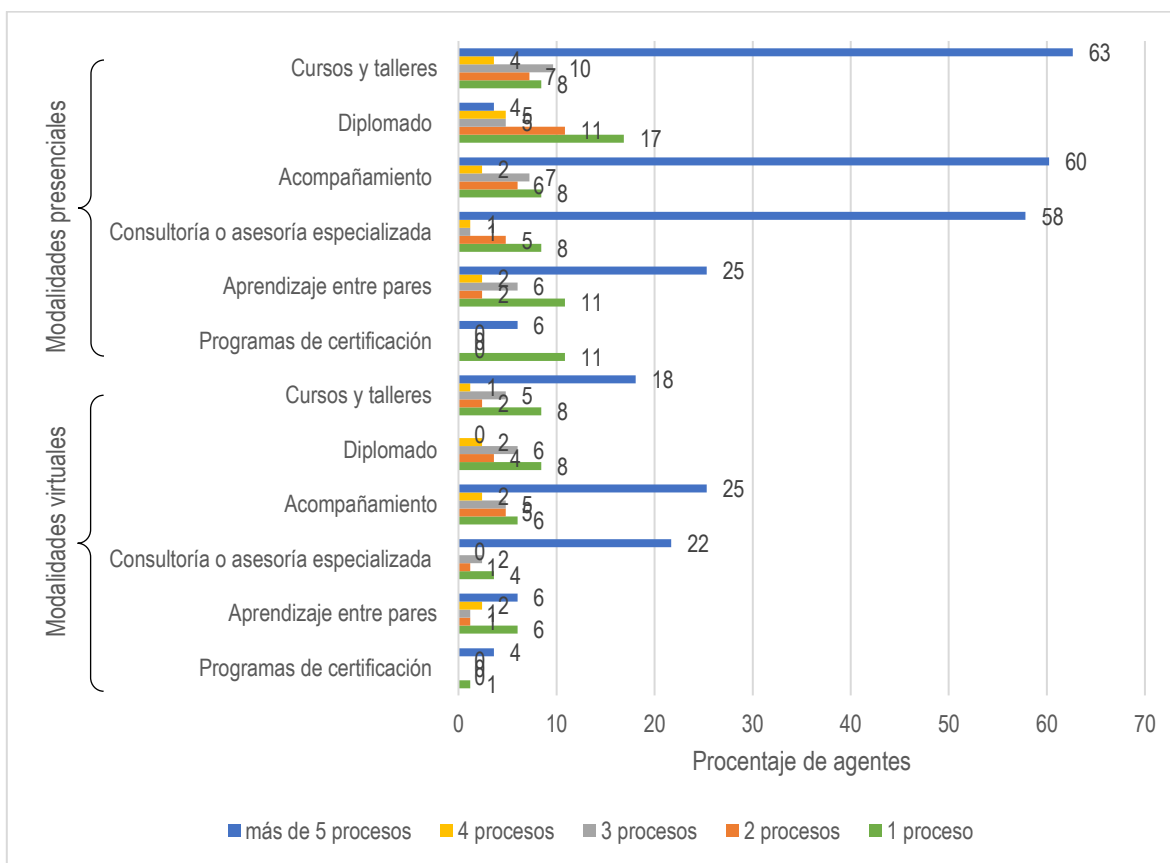


Figura 35. Porcentaje de agentes que han realizado procesos de fortalecimiento en el último año según modalidad

En relación a *otras modalidades* señaladas por los encuestados destaca: *un Foro de Innovación Social* y *unas sesiones de rendición de cuentas con agentes de gobierno para que conozcan más la labor de las OSC*.

El aprendizaje entre pares es una importante modalidad de fortalecimiento:

“El intercambio entre pares es también una estrategia de fortalecimiento. Pares que están en un nivel que le pueda ayudar a otro... los que te pueden fortalecer no son solo los especialistas ¿verdad? También los expertos de campo saben y pueden fortalecer” (Director fundación donante).

Un aspecto interesante en relación a las modalidades es que en la mayoría de los casos se ofrecen de manera combinada. Eso es lo que muestran las respuestas a la pregunta abierta *¿Su institución ofrece las modalidades señaladas de manera combinada?* El 63% de la muestra respondió afirmativamente. Las combinaciones se pueden clasificar en dos niveles

(ver Figura 36). Por un lado, entre el tipo de modalidades (formación, asesorías, acompañamiento, aprendizaje entre pares, certificación) y por otro, combinando actividades presenciales con actividades virtuales.

En relación a la combinación entre modalidades, 35 participantes o 67% de los que respondieron a esta pregunta, dicen combinar dos o más de las modalidades. La combinación más frecuente es la de la formación en alguna de sus modalidades (cursos, talleres, diplomados) con el acompañamiento, ya sea que la formación sea la fase inicial del proceso de fortalecimiento y el acompañamiento la segunda fase para apoyar las iniciativas de cambio planteadas en la formación, o que el acompañamiento incluya actividades de formación sobre las iniciativas específicas de cambio.

En relación a la combinación de actividades presenciales y virtuales, 21 de los participantes o 40% de los que respondieron la pregunta, mencionan este tipo de combinación. La formación es la modalidad que mayoritariamente combina actividades presenciales y virtuales o que se ofrece en las dos modalidades, pero también las asesorías se realizan de forma presencial y virtual. El ampliar el acceso y disminuir costos fue una razón mencionada en varios de los casos de quienes combinan estas modalidades.

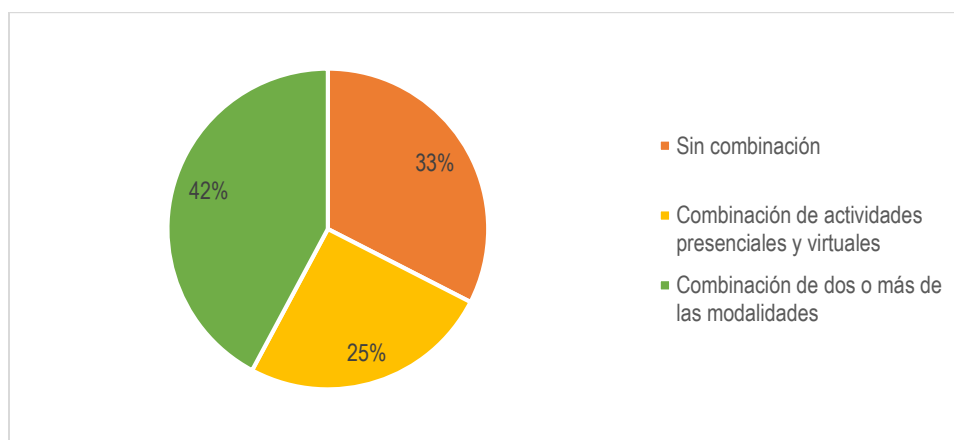


Figura 36. Porcentaje de agentes que combinan modalidades

Además, a partir del análisis de las respuestas cualitativas se puede decir que el acompañamiento es entendido en algunos casos como un seguimiento a la organización para conocer *qué está pasando* después de una formación u otra modalidad. De manera, que el acompañamiento virtual en varios casos podría ser un seguimiento virtual.

Esta demanda de fortalecimiento ha crecido en el país y se utilizan todo tipo de metodologías, muchas de ellas virtuales para hacer llegar el fortalecimiento:

"Continúan las capacitaciones y lo que si empezamos a hacer fue abrirlo a todo México. Haz de cuenta que las personas de repente nos empezaron a decir: bueno, es que yo no puedo ir, o sea, presencialmente, yo no puedo ir, ¿entonces qué hacemos?... y la contadora dijo bueno, pues lo hacemos Livestream,... y todo por un comentario de una persona de Guerrero que me dice: "Es que los cursos de Sedesol yo no puedo entrar porque no tengo computadora, pero a sus talleres Livestream, sí puedo entrar porque los veo desde Facebook, porque tengo celular".

"Así, bueno, estamos llegando a muchísima gente" y de repente sí nos decían: "Desde Chiapas, saludos" y así... entonces digo yo: ¡Qué padre!" (Directora de OSC Fortalecedora).

En relación a los temas de los cursos, un total de 72 agentes fortalecedores especificaron un total de 205 temas en cursos y talleres, en respuesta a la pregunta abierta *"en caso de ofrecer cursos, nos puede indicar los temas de los tres principales cursos"*. En una codificación posterior se puede observar que los temas más ofertados son *procuración de fondos, marco legal y fiscal, planificación estratégica, programas y modelos de intervención, monitoreo y evaluación de proyectos*. Al observar las dimensiones, destacan, por un lado, los temas de relaciones externas donde *social marketing, comunicación externa y transparencia* tienen mayor presencia; y, por otro, los cursos con *agrupación de temas de desarrollo institucional* y los cursos dedicados a temáticas específicas, como *educación o formación, derechos humanos y género*.

Tabla 10. Dimensiones y temas de cursos o talleres en la oferta de fortalecimiento según menciones

Dimensión	n.	Tema	n.
Gobierno y planificación estratégica	32	Marco legal o fiscal	17
		Planeación estratégica	16
		Órganos de gobierno	8
		Composición y responsabilidades de junta directiva	1
		Voluntariado	3
Gestión interna	12	Uso de TIC	2
		Comunicación interna	1
		Ciber-seguridad	1
		Otros: Administración; Control; Administración Social; Administración; Participación y toma de decisiones; Construcción de capacidades;	6
		Procuración de fondos	19
		Planeación financiera	5
Sostenibilidad financiera	32	Contabilidad	4
		Reportes financieros	1
		Otros: Inversión Social; Sostenibilidad; Financiamiento para el desarrollo social	3
		Social marketing y relaciones públicas	9
		Comunicación externa	8
Relaciones externas	26	Transparencia y rendición de cuentas	7
		Incidencia en Políticas Públicas	5
		Formación de redes o alianzas	3
		Mecanismos de participación	1
		Programas y modelos de intervención	13
Programas	30		

		Monitoreo y evaluación de proyectos	13
		Otros: indicadores de impacto; Gestión para Resultados con Enfoque de Derechos Humanos; (EMP) Monitoreo y elaboración de indicadores; Enfoque de políticas públicas y ciclo del proyecto	4
Otros temas específicos relacionados con el desarrollo institucional	7	Mapeo de Alcances; "hazlo sencillo, simplificación"; Conformación y consolidación de Grupos de Base; Documentación de procesos; Campaña de Capital; Caso Institucional; Tratamiento laboral para las OSC	7
Agrupación de varios temas	15	Desarrollo institucional con énfasis en: movilización de recursos, comunicación, consejos directivos, gestión administrativa; Desarrollo institucional (sin especificar los temas); Desarrollo Institucional (sin especificar los temas); Fortalecimiento de la organización (sin especificar los temas); Temas legales, fiscales, planeación, órganos de gobierno, etc.; Fortalecimiento; Fortalecimiento Institucional (sin especificar los temas); Innovación social; Profesionalización de Organizaciones (sin especificar los temas); Impacto social; Mejores prácticas de las OSC; responsabilidad social;	12
		Teoría del cambio	3
Temas relacionados con temáticas	25	Derechos humanos o derechos	4
		Género	2
		Educación o formación	8
		Medio ambiente	3
		Procesos políticos y gobernanza	5
		Otros temas: Juventudes; Custodia de Bienes y Cuidado de los Hijos en Caso de Deportación; Nutrición y salud	3

De estos 205 temas de cursos y talleres hay 3 agentes que han señalado el nombre de 3 diplomados: "Diplomado en Administración de Instituciones", "Diplomado en Emprendimiento social y proyectos productivos" y "Diplomado en Modelos de Intervención Social para OSC". El número de diplomados es bastante mayor y esta identificación del nombre no muestra el total de diplomados que se están ofreciendo para contribuir al fortalecimiento.

Sobre los límites de la formación en los procesos de fortalecimiento

"Nosotros quisimos cambiar un poco el esquema de fortalecimiento que ha venido de hace muchos años ... De hacer muchos cursos hemos pasado a hacer pocos cursos. Todo nuestro esquema de fortalecimiento está sustentado en la evaluación. Todo lo evaluamos. Hemos evaluado organizaciones que toman muchos cursos durante muchos años y la organización no crece. Nada, o sea, nada... Por otro lado, tomábamos organizaciones que estaban en procesos de consultoría o de asistencia técnica (eso es a lo que más le apostamos nosotros) y las comparábamos después de un año y crecían. Llegó un momento qué pensamos en no hacer cursos... y más bien ofrecer oportunidades de transformar algo al centro de las organizaciones. Le estamos apostando más a eso. Una alternativa es asociarse con un financiador, y el financiador te da un dinero y te dice: "Durante el proceso del dinero tienes qué llevar un acompañamiento." A eso le hemos estado apostando... El cambio que quisimos hacer fue ése, salirnos un poco del esquema tradicional de diplomados, cursos y talleres..." (Director de OSC fortalecedora).

Una forma de trabajar la intervención y el objeto misional

“La efectividad de una organización tiene que ver con la gestión de la organización y eso incluye su área programática y su objeto misional... El problema es que de desarrollo organizacional sabes unos aspectos importantes, pero no es lo mismo con la intervención misional... por eso lo que hacemos nosotros es trabajar con lo que puedes generalizar.”

“No, no les vas a preguntarle “¿Cómo atiende al niño que tiene discapacidad?” No. Pero les preguntas generalidades sobre su modelo de intervención, o sea, ¿Tienen un plan de trabajo? ¿Tienen objetivos documentados? ¿Tienen un sistema de evaluación... O sea, hay sí, ya estas asegurándote de la gestión, no, nada más de la institucionalidad, ¿sí, me explico? Y hay... Eso sí, es parejo para todas... O sea, todas tiene que tener metodología de trabajo, todas tiene que tener sistemas de seguimientos de cobertura... O sea, sí, te puedes dar cuenta de la gestión de la organización, sin meterse a sus temas... (Director de OSC fortalecedora).

Además de fortalecer áreas organizacionales, la mitad de la muestra trabaja en el fortalecimiento de intervenciones en áreas específicas y en el fortalecimiento de organizaciones especializadas en áreas temáticas específicas o en el trabajo con poblaciones particulares. A la pregunta abierta, *en caso de fortalecer áreas temáticas o poblaciones específicas*, 49 de los encuestados (51%) respondió que sí lo hacía. En una codificación posterior, se observa que el área mayor de especialización es el de la educación, seguida por el trabajo con jóvenes y por el desarrollo comunitario. El trabajo con organizaciones de derechos humanos es otro campo importante de especialización, así como el de medio ambiente y el de género.

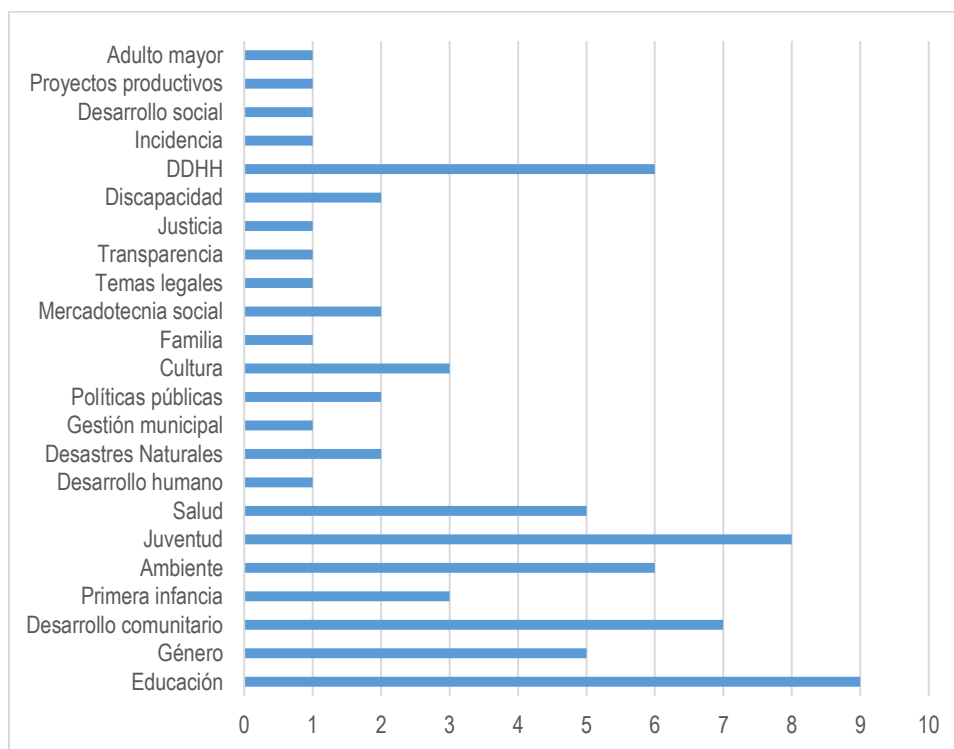


Figura 37. Menciones a temas de fortalecimiento de áreas de intervención

4.3.4 Objetivos para el Desarrollo Sostenible y fortalecimiento

En relación a la pregunta de la incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los procesos de fortalecimiento, como se muestra en la Figura 38, el 35% de los encuestados responde que *sí incluye algunos* objetivos; aunque en el análisis se reduce al 25% los que indican cuáles objetivos incorporan. Un 33% dice incorporar todos los ODS. Finalmente, el 31% de la muestra indica *conocerlos, pero no incorporarlos*.

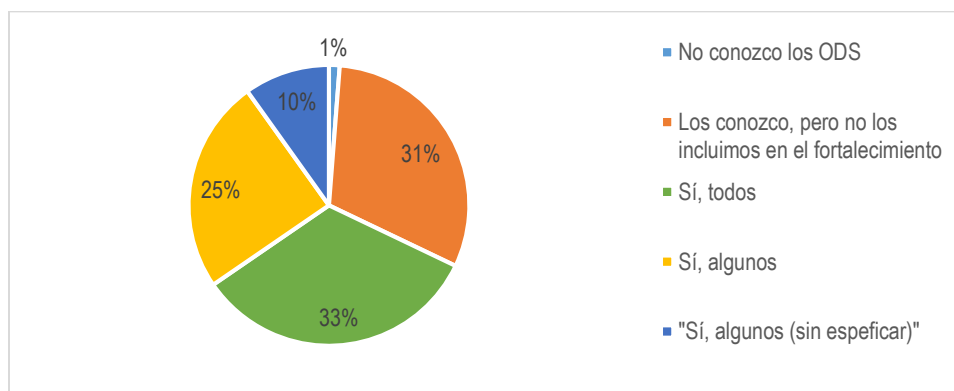


Figura 38. Porcentaje de agentes que conocen e incorporan los ODS

Del 25% de los agentes que han señalado que trabajan con *algunos ODS* y especificaron el número, 5 agentes mencionaron 1 ODS; 3 agentes, de 2 a 4 ODS; 2 agentes, de 3 a 6 ODS, mientras que 1 agente 5, o hasta 10 y 13 ODS (Ver Figura 39).

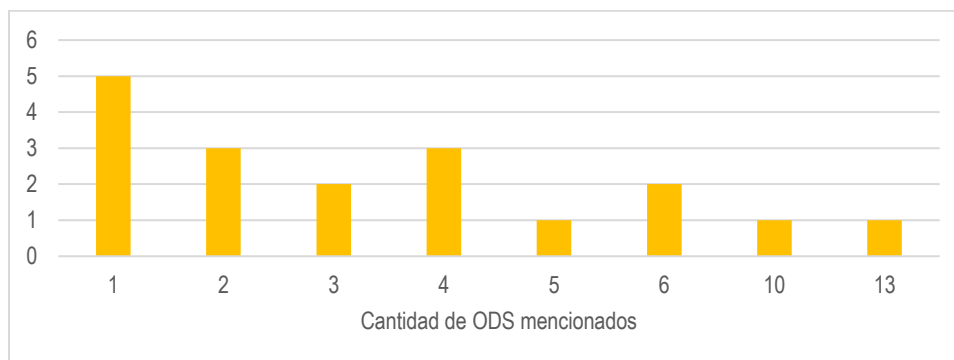


Figura 39. Cantidad de ODS mencionados por los agentes

Los ODS mencionados por el 25% de la muestra son los que se muestran en la Figura 40.

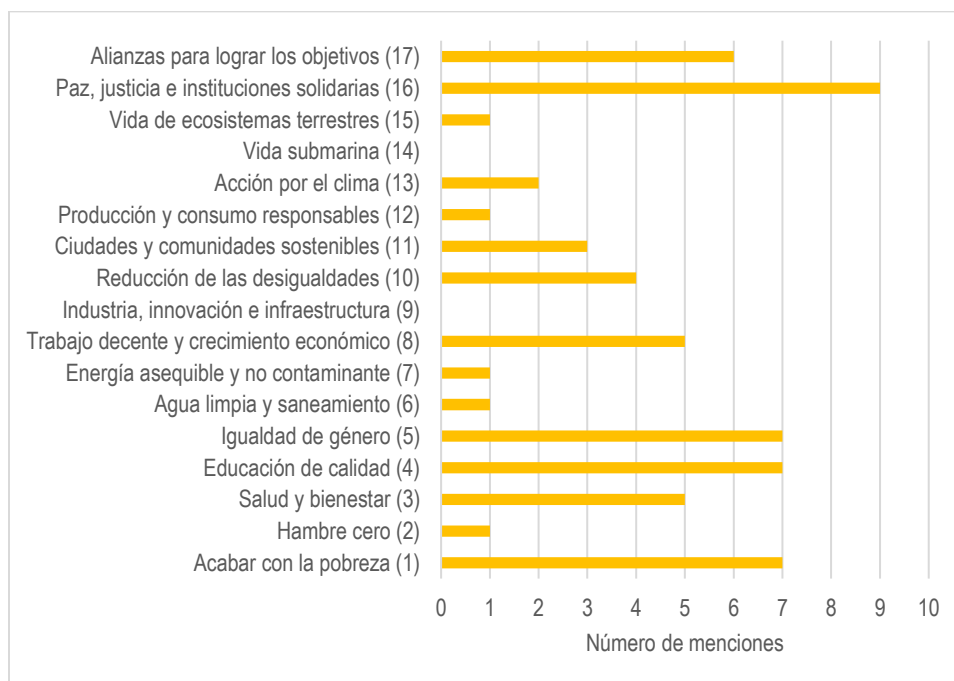


Figura 40. Número de menciones a cada ODS por los agentes

A continuación, se expone el resultado del análisis de las respuestas del 58% de la muestra que ha descrito *de qué manera* incorpora los ODS en los procesos de fortalecimiento. Tanto los agentes que han contestado que incorporan *algunos ODS* como aquellos que

incorporan *todos los ODS*, lo hacen de una manera similar, como se observa en la Figura 41. En su mayoría, hacen *difusión* de los objetivos, en la alineación con las líneas estratégicas o los proyectos de intervención o bien los incluyen en la capacitación. En menor medida, los llevan a nivel operativo de meta o indicador. En “otros” se encuentran propuestas de incorporación transversal como se explica en esta descripción “*desde el diagnóstico inicial, considero el cumplimiento o no cumplimiento de los mismos en base al objetivo y causa social del agente, para alinear los mismos y definir el alcance, desde la difusión de éstos, capacitación y en específico la atención de los mismos en los programas y metas establecidas.*” O a nivel interno del propio agente “*en los planes de estudio y con las fortalezas de la facultad*”.

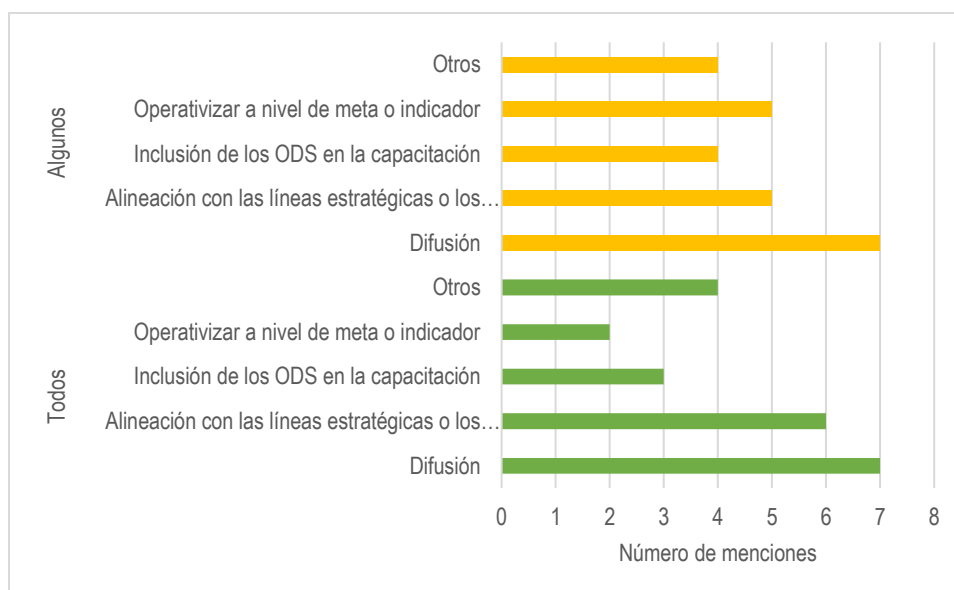


Figura 41. Menciones a las estrategias de incorporación de *algunos* o *todos los ODS*

4.3.5 Financiamiento

Según el 76% de la muestra que contestó la pregunta, los procesos de fortalecimiento del último año fueron financiados mayoritariamente *por la propia institución fortalecedora*, con sus recursos o con *la obtención de recursos de terceros* (52 y 57% respectivamente) (Figura 42). El modelo basado en que un tercero financia directamente a la OSC fortalecida es menos utilizado, siendo un 11% *siempre* y un 22% *frecuente*. Finalmente, la participación de las OSC en el financiamiento se da en un 30% (8% *siempre* y 22% *frecuente*).

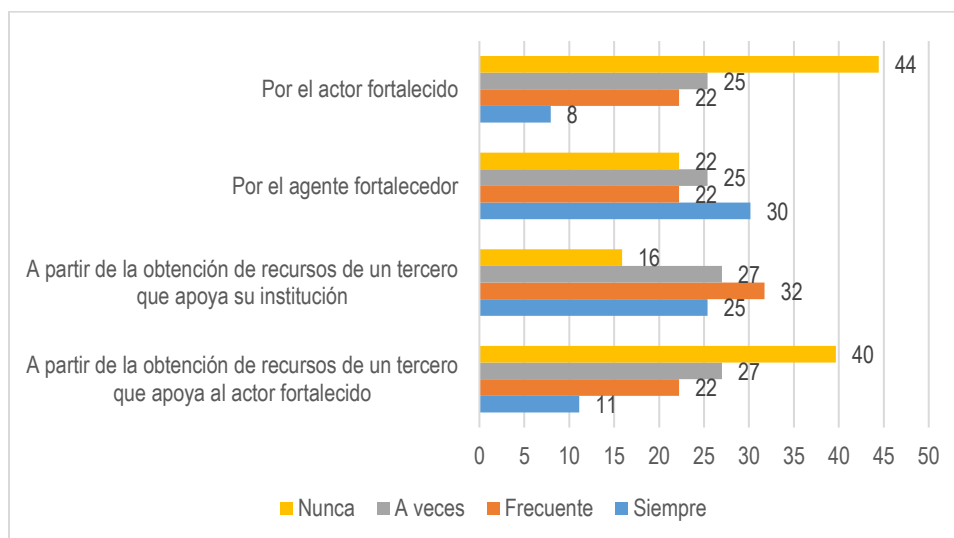


Figura 42. Porcentaje según la fuente de financiamiento

Algunos de los encuestados, además de señalar en las respuestas cerradas la frecuencia, añaden o especifican otras maneras de financiar los proyectos, como: una recaudación de diversos donantes que apoyan a la OSC a partir de *eventos de recaudación*, recursos de la propia institución y terceros que apoyan *ya sea en efectivo (becas) o en especie (no cobrar honorarios, viáticos, descuentos, etc.)*, en alianza con otros agentes fortalecedores, modelos de conversión (90% la propia institución y 10% un tercero), o con cuotas de membresía.

Los nombres indicados por encuestados cuando han señalado *un tercero* en la pregunta anterior, aportan 95 menciones y se clasifican en varios tipos de agentes (Figura 43). Entre los agentes que financian más procesos se encuentran las *fundaciones nacionales* con un 37% de menciones, seguido de *empresas* (17%) e *instituciones gubernamentales* (12%). Los *organismos internacionales* y las *fundaciones internacionales* son mencionadas un 11% y 9% respectivamente.

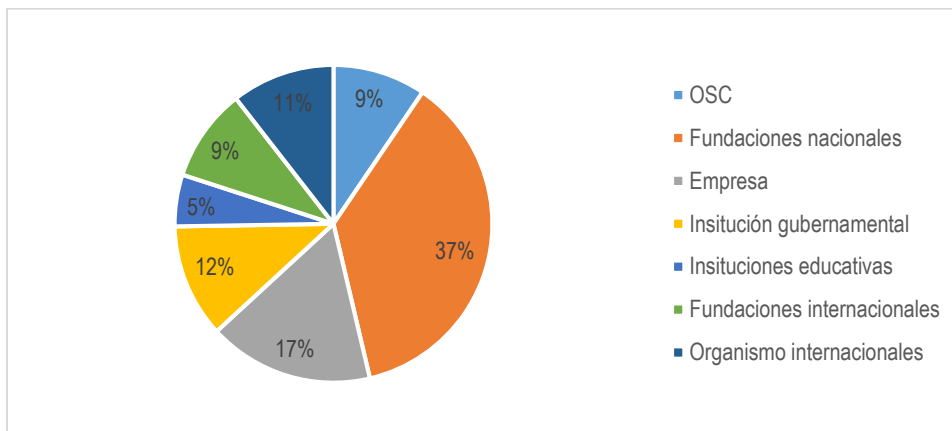


Figura 43. Tipos de agentes que financian procesos de fortalecimiento

Un esquema de subsidios cruzados para apoyar el financiamiento del fortalecimiento

“Lo que hacemos nosotros es, a las de segundo piso, les cobramos bien cobrado. Eso nos deja una utilidad y con esa utilidad, a las organizaciones (con menos recursos) les podemos cobrar solamente cuotas de recuperación... O sea, las organizaciones pagan en algunos casos, el cincuenta por ciento del costo, en otros pagan el quince, o sea, depende, pero todo está subsidiado y los que pagan son los de segundo piso, ese ha sido el esquema.” (Director de OSC fortalecedora)

El fortalecimiento es una inversión de alto retorno para los donantes

“Nosotros con los estudios y evaluaciones realizados a la fecha le podemos demostrar al donante que cuando las organizaciones llevan un proceso de fortalecimiento, aparte de que la organización mejora, o sea, eso mejora la estructura, aumenta su cobertura, etc. ellos se ahorran dinero porque los procesos de acompañamiento te hacen que el dinero se use de manera más eficiente, se incrementa la cobertura, aumentan los beneficiarios... Se fortalece a la organización y se fortalece el proyecto que ellos están financiando. Tienen mejores informes de las organizaciones. Debería de ser muy atractivo para los donantes.

Tú dinero lo estás invirtiendo con menos riesgos ... O sea, yo te doy un millón de pesos, para tu proyecto, el que tú quieres, yo no te voy a empujar a un proyecto para esto, pero te comprometes a llevar un proceso, y el proceso yo lo pago, o sea, no lo saques de tu dinero, o sea, yo lo pago, pero mientras tengas fondos conmigo, yo quiero que estés acompañado, que... que vayas mejorando en diferentes áreas, que muestres mejores informes, etc.” (Director de OSC fortalecedora).

4.3.6 Evaluación de la efectividad

La cuarta sección de la encuesta recogió la manera y el contenido de la evaluación de los procesos de fortalecimiento. La manera de evaluar más utilizada (71%), según la muestra, es *mediante una encuesta de opinión a los participantes* (siempre 38% y frecuente 31%), seguido de *la aplicación de una herramienta al inicio y al final del proceso* en un 67% (siempre 41% y frecuente 26%) y de un *intercambio entre participantes* 63% (siempre 35% y frecuente 28%). En menor medida, pero con una cifra importante, el 56% de la muestra realiza *un seguimiento a las organizaciones un tiempo después del proceso* (siempre 28% y frecuente 28%). (ver Figura 44).

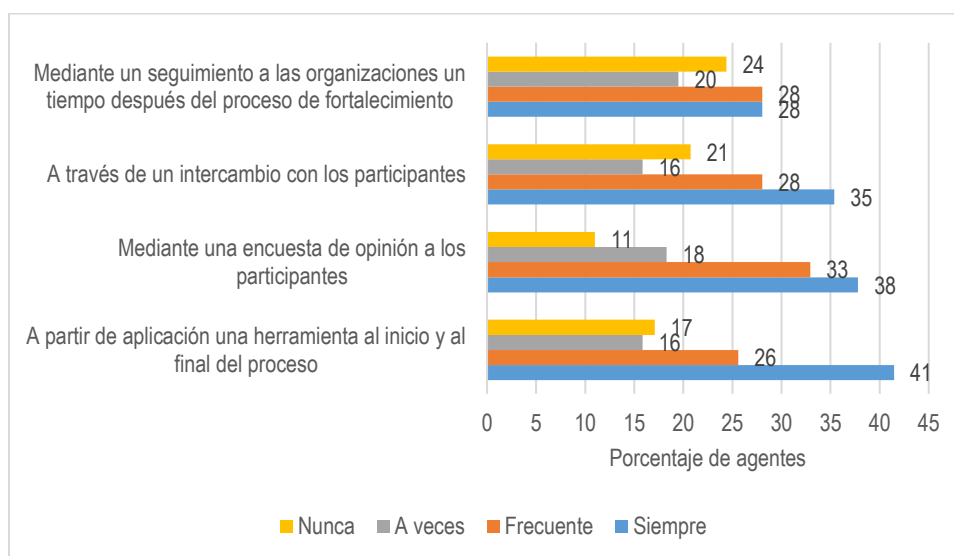


Figura 44. Porcentaje de agentes según cómo evalúan los procesos de fortalecimiento

De los encuestados que han señalado que hacen evaluación *de otra manera*, destaca: *la aplicación de un índice de efectividad institucional, el seguimiento al cumplimiento de metas acordadas y una evaluación externa.*

Sobre la importancia y retos de los diagnósticos organizacionales

“Los diagnósticos de auto-aplicación son puros buenos deseos, entonces... pero es el que menos duele contestar, porque es pura percepción. Empezamos a encontrar un fenómeno. Tú se lo aplicabas a un director de una organización y te decía que todo estaba bien, se lo aplicabas a alguien del staff y te decía otras cosas.

El primer intento fue un auto-diagnóstico, te daba más o menos luces. En el segundo intento... incluimos la obligatoriedad que lo contestara el director o la directora, alguien del staff y alguien del consejo. Entonces, promediaban las respuestas... Te da un poquito más la realidad, ¿no? En la práctica el que se califica muy al... Muy alto es el director, esa es la... Esa es la historia...

Otra opción es "Oye ¿Tú cómo te calificas en la sostenibilidad? Bueno, estoy muy bien. Bueno, preséntame este y este documento para que me valides que estás más o menos bien en la sostenibilidad." Y eso ya se vuelven más doloroso, ese es otro... Porque es una auditoría, entonces ya cambia el esquema completamente... Entonces desarrollamos ese. Luego tuvimos otra experiencia, esto los usamos para diferentes fines. Cuando es un trato con una organización, que digan de manera voluntaria se quieren fortalecer y quieren diagnosticar, ustedes van a decir más la verdad. Pero si un financiador, tuviera un proceso con esta organización, entonces ahí sí, tenemos que tener algo más firme con entregables, ¿no? Entonces... Ahí desarrollamos esa otra herramienta que es más complicada pero... Pero funciona muy bien.

Los instrumentos no se aplican solos, o sea... Tú puedes tener el mejor instrumento y no se va a aplicar solo, (pues siempre hay casos especiales). O sea, la persona que aplica el instrumento tiene que ver cómo va a resolver si pasa esa situación ¿qué calificación le voy a dar en el área de gobierno si esta es un poquito diferente a las demás? O sea, tienes que ayudarlo mucho a que respondan. Entonces, tienes que ayudarles a que te respondan, explicarle y estar preparado como para detectar las situaciones e interpretarlo de manera correcta." (Director de OSC fortalecedora).

Los problemas de los instrumentos estándar

"En la evaluación que realizamos nos dieron tres puntos y estaba frustradísima porque yo me sentía que merecía cuatro... Cuando empiezo a preguntar por qué no tenía cuatro, me dicen que en recaudación tenía uno porque no recaudo y nada más doy... Bueno, soy una fundación donante..." (Directora fundación donante).

En relación al *qué* evalúan los agentes fortalecedores, como se muestra en la Figura 45, el 83% de la muestra se centra en los *aprendizajes adquiridos*, seguido de *los cambios en la institución* (61%), *mejores programas de intervención* (41%), *colaboración con otros agentes* (40%).

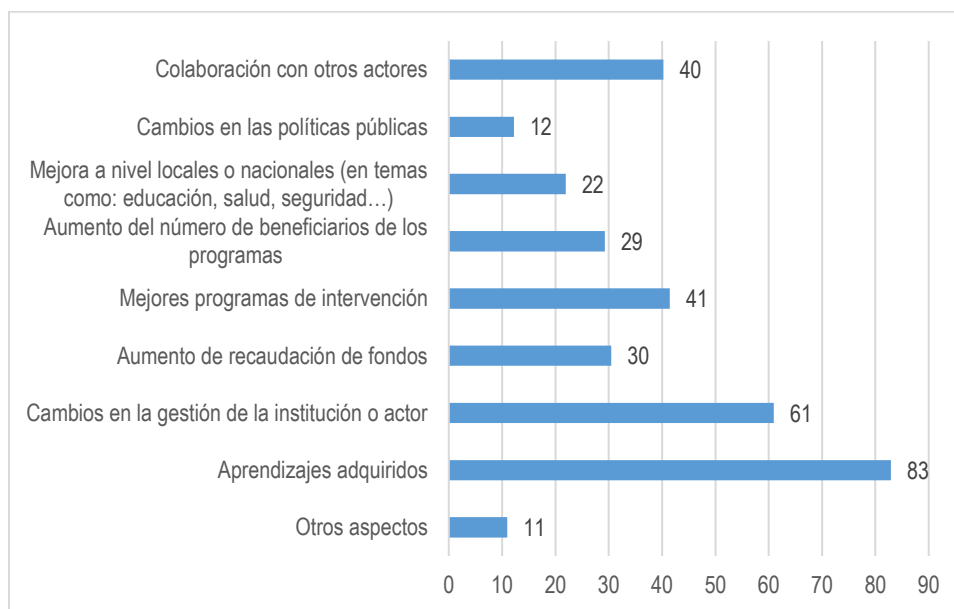


Figura 45. Porcentaje de agentes según *qué* evalúan en los procesos de fortalecimiento

Los encuestados que han señalado que evalúan *otros aspectos*, indican los siguientes: *los productos desarrollados por la organización; la viabilidad de la organización después del proceso de fortalecimiento; la ejecución del plan estratégico diseñado; el cumplimiento de las obligaciones legales por parte de la organización (en los casos de las asesorías legales); la adopción de sistemas de monitoreo y evaluación (en el caso de procesos de fortalecimiento centrados en temas evaluativos); la reputación y credibilidad de la organización; la sostenibilidad de la organización e implementación de mecanismos de transparencia; resultados de sus sistemas de monitoreo y evaluación, adopción de los enfoques; y las capacidades institucionales.*

Sobre el qué se evalúa

Tanta oferta en procuración de fondos y pocos evalúan el aumento de fondos, seguramente se evalúa lo que está más cercana a la fortalecedora: primero, secundario y tercero (falta voluntad política). Límite de la evaluación porque hay elementos que no dependen del propio proceso de fortalecimiento (aportación del taller, técnico en OSC).

Además de las estrategias y los contenidos de evaluación, en la encuesta se planteó la siguiente pregunta abierta *¿Su institución tiene procesos o mecanismos para que los*

aprendizajes individuales se conviertan en capacidades colectivas de la organización? La mayoría de la muestra (60%), señaló *sí* y describió *de qué manera*.

En la Figura 46 se expone el resultado de la codificación de las respuestas abiertas en las categorías inductivas propuestas. Las estrategias más utilizadas son: el diseño de iniciativas o proyectos de cambio institucional por parte de los participantes, para trabajar posteriormente con sus equipos en las organizaciones; la utilización de materiales, herramientas o procedimientos desarrollado en el proceso de fortalecimiento para apoyar el cambio al interior de las instituciones; el trabajo directo con los equipos o la orientación de trabajar posteriormente con los equipos durante la formación. En varios casos, las anteriores estrategias se complementan con la identificación de indicadores y el seguimiento de los cambios propuestos en las iniciativas, por parte del agente fortalecedor.

La invitación o exigencia para que participe más de un miembro de la organización es otra estrategia para promover que lo aprendido en la formación se implemente en la organización. Otra estrategia utilizada es la documentación y sistematización de los procesos de cambio para que otros miembros de la organización puedan entender y apropiarse de las transformaciones impulsadas. En menor proporción, se señaló la formación de agentes de cambio que puedan liderar las transformaciones con sus equipos al interior de sus organizaciones o la formación del director de la organización, con el supuesto de que este pueda facilitar el cambio organizacional. El intercambio entre experiencias y buenas prácticas es una estrategia utilizada especialmente por las redes.

En conjunto se pueden agrupar las dos maneras aquellos agentes que aplican metodologías y herramientas y aquellos que desarrollan mecanismos a quién (aportación del taller, OSC).



Figura 46. Porcentaje de agentes según las estrategias para convertir aprendizajes individuales en capacidades colectivas

Falta una visión de visión de capacidades instaladas.

“Falta integración de los mecanismos de evaluación. La mayor parte evalúo aspectos individuales. Junto con que el fortalecimiento va dirigido a la persona y no al grupo y que tipo de cambios en la gestión” (aportaciones del taller, directora OSC y técnico de organismo internacional).

Hacen falta estudios sobre necesidades sociales para orientar el fortalecimiento

“Hacen falta estudio de necesidades tanto de la sociedad como del sector social, porque ¿cómo puedo saber yo, si al apoyar una organización u otra, es de beneficio? Aunque la organización esté muy bien evaluada y haga muy bien su trabajo, puede ser que no lo haga en las áreas más relevantes. Para mi es importante ver que realmente se mueve la aguja con las necesidades de la ciudad o el estado. Es importante juntar a la gente que puede hacer algo por los problemas de la ciudad” (Director fundación donante).

Además de las modalidades de los procesos de fortalecimiento, en la encuesta se preguntó si los agentes cuentan con plataforma virtual, informes u otros materiales. Como se observa en la Figura 47, dos terceras partes (66%) de los agentes fortalecedores encuestados responden que *utilizan una herramienta propia de diagnóstico organizacional*. Ello es

relevante porque para hacer fortalecimiento es muy importante conocer qué áreas de la organización que se quiere fortalecer lo necesitan.

En segundo lugar, el 65% señalan producir materiales o manuales para apoyar el fortalecimiento de las OSC. Al analizar las preguntas abiertas, donde los encuestados describen otros documentos o materiales, se observa que unos materiales o manuales son producidos para el propio proceso de fortalecimiento, mientras que otros pueden ser materiales abiertos al público. Entre éstos se encuentran: *manuales desarrollados, manuales de operación propios, publicación de libros en temas de emprendimiento, liderazgo social, etc.; manual de mercadotecnia social para las OSC's. manual para vender hay que saber a quién; formatos de los temas que trabajo para que no sea nada más teoría sino que se desarrollen los productos acordados y se institucionalicen ciertos procesos; materiales específicos sobre los temas tratados, manuales y formatos propios para evaluar y sistematizar diversas tareas; formatos y matrices de planeación, sistematización del modelo de intervención, organización e interpretación de datos para la evaluación; webinars y documentos sobre procuración de fondos.*

En tercer lugar, el 37% de los agentes elaboran *informes de investigación sobre fortalecimiento* y, finalmente, un 27% *tiene una plataforma virtual propia*, la cual puede ser un diagnóstico en línea o un portal para presentar proyectos entre otros.

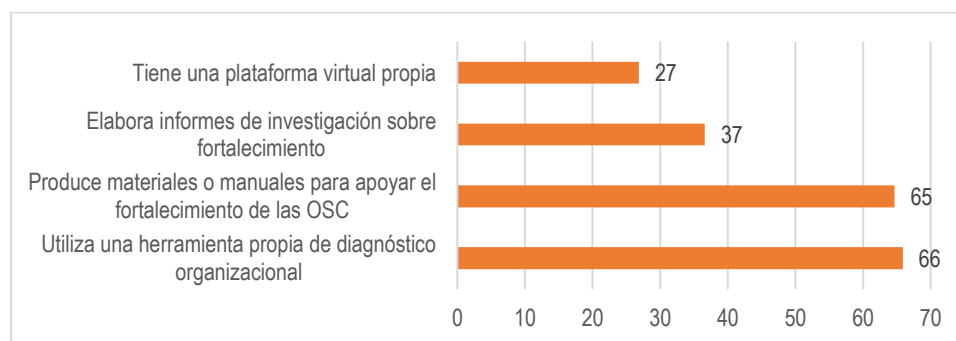


Figura 47. Porcentaje de agentes que cuentan con plataforma, informes u otros materiales

4.3.7 Logros, retos y aprendizajes

Los agentes que realizan fortalecimiento institucional también se actualizan y se fortalecen en los temas de fortalecimiento. La pregunta abierta sobre *cómo se actualiza el equipo de su institución en temas de fortalecimiento* se codificó en estrategias externas y estrategias

internas a la institución o del propio agente, como se muestra en la Figura 48. El 81% de la muestra se fortalece mediante *capacitaciones*: cursos, talleres, seminarios y encuentros; y en menor medida, asistiendo a *eventos*, como conferencias o congresos (32%) u *otras* estrategias, fruto del intercambio con agentes fortalecidos (22%). Las estrategias propias consisten en *lecturas* o documentación en temas de interés (26%), estrategias *institucionales*, como seminarios internos o planes de fortalecimiento para cada miembro del equipo (15%) u *otros*, como a partir del análisis de los resultados de investigaciones propias (3%).

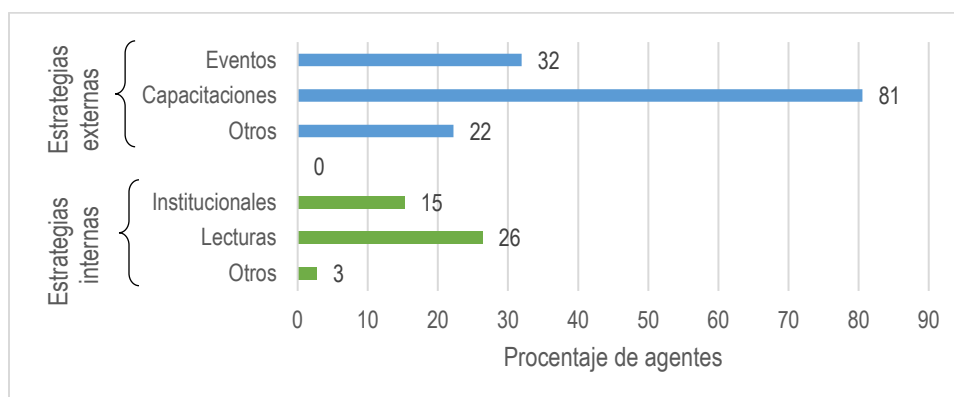


Figura 48. Porcentaje de agentes según las estrategias internas o externas de actualización en temas de fortalecimiento

Para captar los temas centrales aprendidos por los agentes fortalecedores en el curso de su trabajo en este tema, en la encuesta se hizo una pregunta abierta en la que se le pidió a los encuestados *identificar los principales aprendizajes de su institución sobre los procesos de fortalecimiento*. Posteriormente, como se muestra en la Tabla 11, se agruparon y contaron las respuestas del 72% de la muestra que respondió esta pregunta describiendo, en general, tres aprendizajes en diferentes temas. Unas respuestas se orientaron a temas relacionados con el sentido del fortalecimiento; otras, con el proceso mismo de fortalecimiento; otras, con el papel de los fortalecedores o el de las OSC, o sobre la manera de incluir el ecosistema en los procesos. El tema del financiamiento, los resultados y la generación de conocimiento en torno al fortalecimiento también obtuvieron respuestas. Veamos las principales respuestas en cada uno de estos temas.

Uno de los aprendizajes más destacado por los encuestados estuvo centrado en la importancia de adaptar el proceso de fortalecimiento a las necesidades específicas, a los

tiempos y al contexto en el que se mueven las OSC. Este aprendizaje compartido por una tercera parte de los participantes es una crítica a la estandarización del proceso de fortalecimiento y un llamado a los agentes fortalecedores para que tengan en cuenta la especificidad de cada OSC, establezcan caminos particulares en los procesos de fortalecimiento y eviten imponer modelos homogéneos a la inmensa diversidad de organizaciones existentes en el país.

De manera coherente con el aprendizaje anterior, casi la mitad de las respuestas se orientaron a proponer dos aspectos críticos que contribuyen a la adaptación del proceso de fortalecimiento a las necesidades específicas de la organización. Uno es el involucramiento activo de miembros del equipo operativo, la dirección y el consejo de la organización en la planeación e implementación del proceso de fortalecimiento. El segundo es la selección de iniciativas específicas y de metas claras para convertir la reflexión colectiva de los colaboradores de la organización en cambios institucionales reales y sostenibles. La necesidad de promover de manera más activa la evaluación del proceso de fortalecimiento y de su impacto fue otro aprendizaje identificado por un grupo importante de participantes.

En el campo de la gestión externa, un grupo de participantes identificó la colaboración (alianzas, redes, coordinación intersectorial, etc.) como un área que debería promoverse más en los procesos de fortalecimiento, pues de esa manera se podría lograr una mayor efectividad, impacto y escala en el trabajo de las OSC. Igualmente, se propuso que los procesos de fortalecimiento deberían incluir en mayor grado al ecosistema de agentes con los que se relacionan las OSC, de manera que la OSC se sitúe como parte de un sector y logre incidir de mejor manera en el contexto en el que actúa.

En relación al financiamiento de los procesos de fortalecimiento un aprendizaje compartido por un grupo de participantes es el de la necesidad que la OSC participe al menos parcialmente en el pago del proceso. Sin embargo, dado que no siempre se tienen los recursos, especialmente para procesos de mediano y largo plazo, se sugiere buscar alternativas para que sea posible ampliar el acceso a servicios de fortalecimiento.

El aprendizaje entre pares fue identificado por varios encuestados como una modalidad que requiere de mayor presencia en los procesos de fortalecimiento para promover el intercambio de buenas prácticas. La articulación entre fortalecedores y de estos con la

academia fue otro tema identificado para para avanzar en el conocimiento sobre fortalecimiento.

Tabla 11. Aprendizajes sobre fortalecimiento en las dimensiones, temas y menciones

Aprendizajes relacionados con	Frase ejemplificadora de las repuestas de los encuestados	n.
El sentido del fortalecimiento	El fortalecimiento es un medio para apoyar la transformación social	4
	El fortalecimiento incrementa la confianza, la efectividad, la sostenibilidad y el valor agregado de las OSC	6
	Es importante incluir el trabajo colaborativo en la agenda de fortalecimiento pues la colaboración contribuye a mejorar el impacto y la incidencia de las OSC	8
	No todo el fortalecimiento mejora los modelos de intervención: es importante incluir la intervención como foco del fortalecimiento	3
	El fortalecimiento debe contribuir a dejar instaladas capacidades en las OSC	3
	El fortalecimiento puede contribuir a fomentar la transparencia	3
	El fortalecimiento es una importante estrategia de las fundaciones para hacer más efectiva sus donaciones	1
	El fortalecimiento puede facilitar el acceso a recursos internacionales	1
El papel de los fortalecedores	Los procesos de fortalecimiento se deben adaptar a las necesidades, tiempos y contexto de las OSC	21
	Es importante complementar la oferta de fortalecimiento: junto a las capacidades básicas para pequeñas organizaciones se requieren nuevos temas (incidencia, por ejemplo) e incorporar a las medianas y grandes organizaciones	8
	Es importante introducir nuevas tecnologías y herramientas para el fortalecimiento	3
El papel de las OSC	Promover un fortalecimiento más integral	1
	La agenda de fortalecimiento ha avanzado entre las OSC, pero aún hay que promoverla pues subsisten debilidades institucionales entre de algunas OSC	5
	La demanda por el fortalecimiento de las OSC, la inversión en tiempo y recursos, así como la apertura al cambio es clave para el éxito de los procesos	3
El ecosistema	El ecosistema debe ser tenido en cuenta en el proceso de fortalecimiento para incidir sobre este y para ajustar los planes y estrategia de acuerdo al contexto	5
	En México existe una infraestructura publico privada importante para el fortalecimiento	4
El financiamiento del fortalecimiento	Las fundaciones donantes son claves para el fortalecimiento	2
	Es importante la participación de las OSC en el pago por el fortalecimiento pero muchas no tienen los recursos para hacerlo	7
	Se requiere de mayor inversión en fortalecimiento directo y en la generación de conocimiento y herramientas en torno al tema	2
	El pago por los servicios de fortalecimiento aún no se hace de acuerdo del valor social que tiene	3
Las modalidades del fortalecimiento	El aprendizaje entre pares es una modalidad importante para promover el fortalecimiento	8
	La capacitación es una modalidad importante para el fortalecimiento pero tiene limitaciones en relación a otras modalidades	3
	La consultoría y el acompañamiento son modalidades efectivas para el fortalecimiento	2
Los temas	La procuración de fondos es un tema importante pero está sobrevalorado en los procesos de fortalecimiento pues depende de otros temas	4
	Diversos temas propuestos	19
El proceso de fortalecimiento	La planeación y la definición de metas claras orientadas a cambios institucionales sostenibles son claves en los procesos de fortalecimiento	15
	El involucramiento activo y la reflexión del equipo interno de la OSC es fundamental para el fortalecimiento	13
	El involucramiento de la dirección y del consejo es clave para el éxito del fortalecimiento	9
	El fortalecimiento es un proceso de largo plazo, continuo y no lineal	9
	La buena relación de colaboración entre fortalecedor y fortalecido es clave para el proceso	2
Los resultados del fortalecimiento	La evaluación es clave para los procesos de fortalecimiento	12
	Es importante definir los indicadores para medir los resultados del fortalecimiento	3
El conocimiento de los resultados de fortalecimiento	La sistematización, intercambio de experiencias y articulación entre fortalecedores y con la academia es importantes para avanzar en el conocimiento sobre fortalecimiento	9
	El fortalecimiento es en sí mismo un proceso de aprendizaje	3

5. Conclusiones

Las necesidades de un grupo de OSC y ODS 16

En relación a la Una vez presentados los datos y explicaciones de las respuestas analizadas a partir de la encuesta se presentan las principales conclusiones para posteriormente, presentar las recomendaciones.

a. El fortalecimiento institucional es aspecto importante para las OSC de la muestra.

La mayoría de las OSC ha tenido procesos de fortalecimiento en los últimos cinco años y, solamente, un 6% no ha realizado este tipo de procesos. Incluso, un 29% tuvo más de 5 procesos en los últimos cinco años. Además, un 41% cuenta con un área, equipo o persona dedicada al fortalecimiento de su institución. Ambos datos nos indican la importancia que le dan las OSC de la muestra al desarrollo institucional y al mejoramiento continuo de sus organizaciones.

b. Los procesos de fortalecimiento previamente realizados por las organizaciones se concentran en temas de planeación y gestión internos.

A pesar de la amplia variedad de temas de procesos de fortalecimiento realizados en los últimos cinco años, destaca que el tres de cada cuatro de las OSC han llevado a cabo fortalecimiento en *planeación estratégica*, una de cada cuatro *procuración de fondos y/o gobernanza interna*, una de cada cinco *monitoreo y evaluación de proyectos y/o ciberseguridad*.

c. Los procesos de fortalecimiento realizados se concentran en la modalidad de cursos, talleres y seminarios de corta duración.

La mayor parte de los procesos realizados (39%) fueron en la modalidad de *cursos, talleres o seminarios* y de éstos, tres de cada cuatro duraron *menos de una semana*. También destacamos que otras modalidades tuvieron importancia como *asesorías o consultorías* (33%) y en menor frecuencia *acompañamiento* (10%). En cuanto la duración de los procesos, considerando todas las modalidades, el 42% de los procesos duraron de *más de un mes*. En relación a las modalidades, algunas instituciones diferencian entre formación y fortalecimiento. El fortalecimiento requiere un plan interno de la organización para generar cambios dentro de misma y, en este sentido, solamente cuando la formación del personal de la institución conduce a dichos cambios se puede entender como fortalecimiento. En

este estudio se están reportando las modalidades que las OSC encuestadas consideraron que eran procesos de fortalecimiento.

d. Existe una alta disposición de utilizar recursos propios para los procesos de fortalecimiento

El 37% de los procesos han sido realizados con recursos propios y el 63% de los procesos han contado con subsidio parcial o total.

e. La valoración de utilidad de los procesos realizados es alta

Cuatro de cada cinco procesos fueron valorados como muy y bastantes útiles. Ello, no necesariamente se puede interpretar como un cambio en la organización sino como la percepción de utilidad en cualquier sentido por parte del encuestado/a.

f. Los procesos de fortalecimiento fueron apoyados por un amplio abanico de actores.

Los procesos fueron apoyados principalmente por *OSC nacionales* (26%), por *consultores individuales* (20%), por *cooperación internacional* (10%) y por *fundaciones internacionales* (10%). Otros actores que apoyaron en menor medida fueron las *fundaciones nacionales* (6%), las *empresas nacionales o internacionales*, las *redes* (4%), las *universidades* (3%) e *instancias gubernamentales*.

De estos datos, destaca la importancia de los actores internacionales en el apoyo de estos procesos y una baja presencia de instancias gubernamentales reportadas por los encuestados.

g. El fortalecimiento es un proceso continuo en la vida de la OSC

La realización de procesos de fortalecimiento no está determinada por la antigüedad de las OSC de la muestra, tanto de las antiguas como de creación reciente han desarrollado procesos de fortalecimiento. La antigüedad tampoco es un factor para contar con un área, equipo o persona dedicada al fortalecimiento institucional.

h. Las OSC continúan con necesidades de fortalecimiento ante los actuales desafíos

Destacamos que los desafíos reportados hacen referencia al contexto político e institucional. En concreto, la falta de recursos financieros (38%) se suma al cierre de espacios para la participación (18%), a la falta de voluntad política (18%), falta de instituciones fuertes (26%), a la desigualdad (9%) y a una creciente violencia e inseguridad (26%) que afecta directamente las organizaciones que están trabajando estos temas.

Por otra parte, las OSC señalan otros desafíos más relacionados con el sector social como la desarticulación entre las mismas OSC y con otros actores públicos y privados (15%) y temas de gestión interna (15%) así como la falta de herramientas para la incidencia (6%) y estrategias para la comunicación externa (3%).

Además, los aspectos que influyen para querer llevar a cabo procesos de fortalecimiento son, por un lado, externos: *cambios en el contexto del país, estado o municipio donde trabaja la organización* (56%), *cambios o nuevas demandas de las audiencias (stakeholders) con las que trabaja su organización* (41%) y, por otro, cambios internos de la organización como el *planteamiento de nuevas estrategias* (59%), *desarrollo de un nuevo proyecto o programa en su organización* (41%) o la *revisión de misión* (6%).

Ante estos desafíos y cambios, los principales temas requeridos de fortalecimiento que las OSC mencionan están vinculados a las relaciones externas como son: *incidencia en políticas públicas, comunicación externa y social marketing*. Otro tema central es el de la *procuración de fondos*.

i. Las OSC identifican los temas de fortalecimiento requeridos a través de procesos formales

La mitad de las OSC ha identificado sus temas de fortalecimiento mediante de una *autoevaluación institucional*, un 12% a partir de una evaluación institucional realizada por un tercero y un 6% incluyendo estas dos modalidades.

j. Las OSC tienen varios requerimientos para llevar a cabo el fortalecimiento

Además de la alta mención a la necesidad de obtener recursos financieros (74%) para los procesos de fortalecimiento, el 47% señala la falta de tiempo para realizar el fortalecimiento, un 41% la necesidad de cooperación técnica, 41% la elaboración de un proyecto de fortalecimiento y un 32% señala que requiere identificar una institución o persona que apoye el proceso.

El 62% ya ha identificado potenciales actores para apoyar los procesos de fortalecimiento requeridos. Entre los nombres de actores identificados destacan OSC nacionales, agencias de cooperación internacional y fundaciones internacionales. Quedando ausentes instancias gubernamentales y con poca presencia las fundaciones nacionales.

Los agentes fortalecedores en México

En relación a la segunda parte del estudio se destacan los siguientes puntos:

1. **En México existe una amplia diversidad de agentes fortalecedores.** El mapeo realizado para este estudio permitió identificar 292 agentes fortalecedores. De estos, respondieron la encuesta 100, de los cuales 83 tienen el fortalecimiento como actividad principal o como una de sus actividades. La mayor parte de estos agentes son OSC (31%), fundaciones nacionales (22%), consultores independientes (12%) o empresas consultoras (12%). Cuando se compara este mapa con el tipo de agentes fortalecedores que apoyaron a las OSC de la muestra resalta que la cooperación internacional tuvo un peso más destacado en esa muestra y que, por el contrario, las fundaciones nacionales apoyaron en menor medida a las OSC. Posiblemente, la explicación a esta discrepancia está en el tema en común de las OSC de la muestra: el ODS 16. Al parecer, las áreas temáticas que contempla este ODS no tienen la misma importancia entre las fundaciones nacionales en relación a otros temas y, por el contrario, el ODS parece ser un tema de gran importancia para la cooperación internacional. (Ver Anexo. Informe de resultados. Encuesta de necesidades de fortalecimiento institucional de OSC y ODS 16)
2. **Los agentes fortalecedores tienen presencia en todas las regiones del país.** A pesar de estar concentrados en la Ciudad de México hay agentes fortalecedores en todas las regiones del país. Una cuarta parte de los agentes fortalecedores tienen presencia nacional y un 45% en un solo estado. Ciudad México, Nuevo León, Chihuahua, Jalisco, Sonora, Baja California y Quintana Roo son las entidades donde más actividad de fortalecimiento se realiza
3. **Los agentes fortalecedores continúan expandiéndose.** Dentro de los agentes fortalecedores existe un grupo importante que fue creado hace más 10 años (53%). Sin embargo, es interesante constatar que en los últimos 10 años ha continuado el crecimiento del sector. Un 29% tiene entre 6 y 10 años de antigüedad y un 18% menos de 5 años de antigüedad. Entre los de más reciente creación predominan las OSC, los consultores y las empresas de consultoría.
4. **El propósito del fortalecimiento tiene énfasis diferentes entre los agentes.** Algunos agentes fortalecedores le dan una importancia mayor al fortalecimiento del sector o a la articulación entre organizaciones del sector, mientras que otros enfatizan la gestión de cada organización particular. Otros, le dan un peso importante a los enfoques de

intervención (y no solamente a la gestión institucional) que consideran valiosos para la transformación social.

5. **Los agentes dirigen su fortalecimiento a diversos tipos de organizaciones.** Si bien la mayoría de la oferta de fortalecimiento está dirigida a organizaciones legalmente constituidas (88%), un amplio grupo de agentes fortalecedores trabajan de manera complementaria o se especializan en otras audiencias: organizaciones de reciente creación (66%), grupos o colectivos que se constituir como entidades jurídicas (64%) procesos multiagenteales (55%) redes y alianzas (55%), fundaciones donantes (53%) empresas sociales (40%).
6. **Las estrategias para iniciar un proceso de fortalecimiento son variadas y se usan de manera complementaria unas con otras.** La principal estrategia para iniciar un proceso de fortalecimiento es por la demanda de la OSC (83% de los agentes inician siempre o frecuentemente los procesos de fortalecimiento de esta manera), pero existen otras estrategias y en varias ocasiones, los agentes fortalecedores las combinan. Entre las otras estrategias están las siguientes: a partir de un tercero que identifica a los OSC y los pone en contacto con el agente fortalecedor (44%); a partir de la identificación de la OSC por parte del agente fortalecedor (42%), por convocatoria abierta (40%) y finalmente, un tercer agente identifica al agente a fortalecer y contrata al fortalecedor (31%).
7. **Las modalidades de fortalecimiento directa con la organización (acompañamiento y asesorías) tiene un peso similar a las de formación y en muchos casos se complementan.** Los cursos y talleres son las modalidades más utilizada entre los agentes fortalecedores. El 63% ofrecen al menos cinco cursos o talleres al año. Sin embargo, es de destacar que otras modalidades tienen un peso similar: el 60% de los agentes acompañan al menos 5 de procesos de fortalecimiento al año y 58%, hacen 5 más asesorías especializadas anualmente. El aprendizaje entre pares está menos extendido, pues solamente el 25% de los agentes fortalecedores apoyaron 5 procesos de este tipo al año. En relación con los diplomados 17% de los agentes realizaron uno en un año, 11%; realizaron dos; 5%, tres; otro 5%, 4 y un 4% de agentes, realizaron 5 o más diplomados. En relación a los programas de certificación, 6% ofrecieron al menos 5 en un año y 8%, ofrecieron uno durante el año. Un grupo importante de los agentes fortalecedores combina dos o más modalidades en sus procesos de fortalecimiento.

Cuando se comparan los resultados de la encuesta de agentes fortalecedores con la de la muestra de OSC se puede ver que, en ambos casos, la modalidad de mayor importancia es la formación (cursos, talleres y diplomados) y que la asesoría especializada tiene también un alto peso. Sin embargo, la importancia del acompañamiento como modalidad de fortalecimiento que dicen utilizar los agentes fortalecedores, no se corresponde con la baja frecuencia en la que ha sido utilizada esta modalidad por las OSC. Son varias las interpretaciones sobre esta discrepancia. Una posible interpretación es que, dada la particularidad de la muestra de las OSC, estás por algún motivo no acuden mucho al acompañamiento ofrecido por los agentes fortalecedores. Otra posible interpretación es que la amplitud sobre lo que se denomina acompañamiento es mayor entre los agentes fortalecedores que entre las OSC. En relación al intercambio entre pares, es una modalidad relativamente poco ofrecida por los agentes fortalecedores y poco usada por las OSC. (Ver Anexo. Informe de resultados. Encuesta de necesidades de fortalecimiento institucional de OSC y ODS 16)

8. **El fortalecimiento presencial predomina sobre el virtual, pero este último es importante.** En todas las modalidades predomina el trabajo presencial sobre el virtual, pero este último tiene un peso importante y es utilizado en todas las modalidades. 25% de los agentes acompañaron en el año, 5 procesos o más de forma virtual. En relación a la asesoría el porcentaje es de 22% y con los cursos y talleres, 22%. Los diplomados también se realizan virtualmente, así como el aprendizaje entre pares y los procesos de certificación. Un grupo importante de los agentes fortalecedores combina las actividades presenciales con las virtuales en sus procesos de fortalecimiento.
9. **Los procesos de fortalecimiento tienen importante apoyo financiero de terceros.** El pago del fortalecimiento por parte del agente fortalecedor, especialmente en el caso de las fundaciones que tienen programas de fortalecimiento o la obtención de recursos de un tercero por parte del agente fortalecedor para ofrecer actividades de fortalecimiento son las estrategias de modalidades más expandidas (52% de los agentes en el primer caso y 57%, en el segundo las utilizan siempre o frecuentemente). El apoyo financiero directo a la OSC para realizar el fortalecimiento es menos extendido (33%) y el pago por parte de la misma OSC aún más bajo (30%).

Entre los terceros que más apoyan financieramente los procesos de fortalecimiento están: las fundaciones nacionales (37%), empresas (17%) e instituciones

gubernamentales (12%). Los organismos internacionales y las fundaciones internacionales fueron mencionadas en un 11% y 9% respectivamente.

Al comparar con la encuesta de OSC, el aporte de terceros es también la forma principal de financiamiento, ya sea como subsidio parcial o total entregado al agente fortalecedor o directamente a la OSC. La participación de las OSC en el pago de procesos de fortalecimiento se dio entre una tercera parte de la muestra, lo que es similar a lo reportado por los agentes fortalecedores. (Ver Anexo. Informe de resultados. Encuesta de necesidades de fortalecimiento institucional de OSC y ODS 16)

- 10. Existe una amplia oferta de diversos temas de fortalecimiento en todas las dimensiones, pero cada dimensión tiene una temática sobresaliente.** La oferta de temas en las diversas dimensiones (gobierno y planeación estratégica, gestión interna, sostenibilidad financiera, relaciones externas, programas) está relativamente balanceada, con un porcentaje levemente menor de las dimensiones de gestión y en la de relaciones externas. Sin embargo, en relación a los temas, el de formación de redes y alianzas (relaciones externas), junto con el de planeación estratégica (gobierno y planeación estratégica) son los que tienen una mayor oferta (72% de los agentes lo ofrecen). Procuración de fondos (sostenibilidad financiera) es ofrecido por un 71% de los agentes; monitoreo y evaluación de proyectos y programas de intervención (programas) son ofrecidos respectivamente por 67% y 61% de los agentes. Estructura organizacional (gestión interna) es ofrecida por 66% de los agentes.

Al comparar con la encuesta realizada a las OSC se puede ver que existe coincidencia entre la oferta de los agentes fortalecedores y los procesos de fortalecimiento de las OSC, en la importancia que ambos le dan a los temas de planeación estratégica, procuración de fondos, monitoreo y evaluación. Sin embargo, la importancia que le están dando los agentes fortalecedores a la formación de redes y alianzas, no tiene el mismo peso entre las OSC participantes en la encuesta. Por otro lado, la prioridad del tema de la gobernanza interna y el de ciber-seguridad entre las OSC, no está presente en la misma medida entre los agentes fortalecedores. (Ver Anexo. Informe de resultados. Encuesta de necesidades de fortalecimiento institucional de OSC y ODS 16)

- 11. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) están siendo incorporados en el fortalecimiento, pero aún hace falta mucho camino por delante.** 25% de los agentes

fortalecedores incorporan alguno de los ODS en los procesos de fortalecimiento y un 33% incorpora todos los ODS. 42% de los agentes no incorporan los ODS a los procesos de fortalecimiento, ya sea porque no los conocen (10%) o porque a pesar de conocerlo no consideran importante incluirlos (31%). Para los que lo incluyen, la difusión de los ODS es la principal forma de incorporarlos en los procesos, mientras que la alineación con las líneas estratégicas o la operativización de los programas o proyectos en relación a las metas o indicadores planteados por los ODS es más baja. Esto muestra que, si bien hay un avance en el conocimiento de los ODS entre los agentes fortalecedores, falta un largo camino para que los ODS formen parte de sus estrategias de fortalecimiento.

- 12. La evaluación de los procesos de fortalecimiento está presente entre los agentes, pero existe un amplio campo de oportunidad en esta área.** La forma más utilizada para evaluar los procesos de fortalecimiento es a través de una encuesta de opinión. Esta forma de analizar la satisfacción de los participantes en un proceso la utilizan el 69% (siempre el 38% de los agentes y frecuentemente, el 31%). Le sigue en importancia la aplicación de una herramienta al inicio y al final del proceso (67%), el intercambio entre participantes (63%) y el seguimiento a las organizaciones un tiempo después del proceso (56%). En relación a lo que se evalúa, en la mayor parte de los casos (83%), los agentes ponen el foco en los aprendizajes adquiridos. En menor medida, le prestan atención a los cambios en la organización (61%), o a los cambios en los programas de intervención (41%) o a los cambios en la colaboración con otros agentes (40%). Con estos datos podemos concluir que el tema de la evaluación está presente entre un amplio grupo de los agentes fortalecedores pero que aún falta un importante trabajo para expandir el uso de indicadores de cambio institucional y de efectividad de estos cambios en las intervenciones realizadas.

La importancia de la aplicación de una herramienta de evaluación institucional para determinar las áreas prioritarias de fortalecimiento también fue reportada en la encuesta de las OSC, en este caso, por la mitad de las organizaciones de la muestra. (Ver Anexo. Informe de resultados. Encuesta de necesidades de fortalecimiento institucional de OSC y ODS 16)

- 13. Importante uso de herramientas por parte de los agentes fortalecedores.** Para los procesos de fortalecimiento, los agentes producen y utilizan un número importante de

herramientas. El 66% utiliza un instrumento de diagnóstico organizacional para determinar situación de la OSC y las áreas de mejora de la institución. El 65% produce materiales (documentos, formatos, etc.) o manuales para apoyar los procesos de fortalecimiento. Un poco más de una tercera parte (37%) elabora informes de investigación sobre el fortalecimiento y un 27% tiene una plataforma propia para apoyar los procesos o difundir documentos sobre el fortalecimiento.

14. Los agentes fortalecedores se fortalecen utilizando diversas estrategias. Los agentes fortalecedores han establecido diferentes mecanismos para actualizarse y formarse en su profesión. La mayor parte acude a instancias externas para hacerlo, por ejemplo, a través de algún tipo de capacitación (81%) o de participación en eventos (32%). El intercambio entre pares es menos utilizado (22%). Junto a estas actividades, varios agentes han establecido estrategias institucionales internas para aprender y fortalecerse (seminarios o planes de fortalecimiento) (15%) o acuden al estudio y lectura de documentos para actualizarse (26%).

15. Aprendizajes de los agentes fortalecedores. Los siguientes fueron las principales lecciones aprendidas reportadas por los agentes fortalecedores:

- *Adaptarse el proceso de fortalecimiento a las necesidades de cada OSC e involucrar a representantes de los diferentes niveles.* El principal aprendizaje que han tenido los agentes fortalecedores en su experiencia es sobre la importancia de adaptar el proceso de fortalecimiento a las necesidades específicas, a los tiempos y al contexto en el que se mueven las OSC. Otro aprendizaje es la importancia de involucrar a representantes de los diferentes niveles de la organización (equipo operativo, dirección ejecutiva y consejo directivo) en la planeación e implementación del proceso de fortalecimiento y seleccionar iniciativas específicas y de metas claras para convertir la reflexión colectiva de los colaboradores de la organización en cambios institucionales reales y sostenibles.
- *Promover una mayor colaboración para generar mayor impacto entre las OSC.* Otro importante aprendizaje es el de la necesidad de promover diferentes formas de colaboración entre las OSC (alianzas, redes, coordinación intersectorial, etc.) y tener más en cuenta el ecosistema en el que se desenvuelven para lograr una mayor efectividad, impacto y escala en su trabajo de las OSC.

6. Recomendaciones

Después de haber presentado las conclusiones principales de la investigación, a continuación, los miembros del equipo de investigación exponemos las recomendaciones centrales para GIZ y sus aliados.

1. Promover el apoyo financiero a procesos de fortalecimiento institucional por parte de instancias de gobierno y fundaciones nacionales a las OSC y, especialmente, para aquellas comprometidas con la transformación de la gobernanza de México y con el ODS 16.

El tema de la recaudación de fondos, no se resuelve solamente con la creación de una mayor capacidad de las OSC para procurar fondos, sino que, además, se requiere crear un ambiente favorable para el tema que se traduzca en un flujo mayor de recursos de fundaciones y del gobierno nacional para el fortalecimiento y para los programas de las OSC. La GIZ y sus aliados pueden jugar un papel clave en poner en la agenda este tema.

2. Apoyar a la creación de una plataforma que facilite a las OSC identificar a los fortalecedoras y sus estrategias.

A pesar de que un alto porcentaje de OSC de la muestra tienen identificados a potenciales entidades o personas que les pueden apoyar en sus procesos futuros de fortalecimiento, hay un grupo importante (38%) que no los ha identificado. Tanto los que tienen identificados, como los que no, podrían beneficiarse si tuvieran información adicional de ofertas de fortalecimiento por parte de OSC, gobiernos, empresas y consultores individuales.

3. Continuar con los espacios para reflexionar sobre las experiencias de fortalecimiento e identificar las mejores prácticas.

Este espacio debe ayudar a las OSC y fortalecedoras a compartir los procesos de fortalecimiento relevantes e eficaces para los cambios en las organizaciones. Un aspecto a discutir sería la relación entre formación y fortalecimiento para conocer de qué manera los cursos tomados por individuos revierten al conjunto de la organización para fortalecerse. Otro aspecto a reflexionar sería las autoevaluaciones institucionales en el proceso de identificación de temas de fortalecimiento, reflexionar sobre los instrumentos y procesos utilizados para crear mejores oportunidades en la autoevaluación. Finalmente, sería relevante reflexionar sobre estrategias para construir capacidades en temas de incidencia en políticas públicas, comunicación externa y social marketing.

Teniendo en cuenta los resultados de este estudio de agentes fortalecedores, se proponen las siguientes sugerencias complementarias a las ya realizadas a partir del análisis de la encuesta a OSC:

- **Profundizar en el conocimiento de las prácticas colaborativas y en el intercambio de las mismas entre OSC y agentes fortalecedores.** Como se puede derivar de los datos recopilados por este estudio, el trabajo colaborativo ha avanzado tanto como tema promovido en los procesos de fortalecimiento (alianzas y redes), como unidad de intervención (procesos multiactor), como modalidad para fortalecer (intercambio entre pares) y como estrategia para la actualización de los mismos fortalecedores (intercambio de experiencias entre pares). Dado el alto potencial para ampliar la escala, mejorar el impacto y la efectividad tanto de las intervenciones de las OSC que adopten prácticas colaborativas, como de los mismos agentes fortalecedores, es importante analizar con mejor cuidado los diversos aspectos de la colaboración, documentar buenas prácticas y compartirlas e impulsar la creación de comunidades de aprendizaje para acelerar la generación de conocimiento en torno al tema y la adopción de prácticas colaborativas.
- **Documentar buenas prácticas de incorporación de los ODS por parte de los agentes fortalecedores y desarrollar una estrategia de formación en torno a la agenda 2030 para OSC y para fortalecedores.** La información que nos arrojó este reporte muestra que los ODS son parcialmente conocidos por los agentes fortalecedores y que solamente un pequeño grupo de estos los ha adoptado en sus procesos de fortalecimiento, más allá de la difusión entre las OSC. Es importante conocer a mayor profundidad lo que están haciendo los agentes fortalecedores para promover la alineación de estrategias de intervención con los ODS y la puesta en marcha de los mismos teniendo en cuenta sus metas e indicadores. Junto a esta tarea de análisis y documentación sería importante generar una estrategia de formación para agentes fortalecedores y para OSC en torno a la adopción de la agenda 2030.
- **Profundizar en el conocimiento sobre el tipo de evaluación promovido por los agentes fortalecedores e identificar buenas prácticas e indicadores para evaluar cambios institucionales y la efectividad de los mismos en los procesos de transformación social.** El reporte muestra el avance de la evaluación tanto como tema incluido en los procesos de fortalecimiento, como práctica durante los procesos de fortalecimiento. Es importante conocer mejor el tipo de evaluación que se promueve en

cursos, talleres y diplomados e intercambiar buenas prácticas, así como avanzar en los criterios e indicadores utilizados para evaluar los procesos mismos de fortalecimiento. Identificar indicadores y prácticas de evaluación de cambios institucionales y de los efectos de estos cambios de las intervenciones contribuirá de manera importante al trabajo de los agentes fortalecedores.

- **Profundizar en el financiamiento de terceros a los procesos de fortalecimiento.** El reporte muestra la importancia del apoyo de terceros en el financiamiento de los procesos de fortalecimiento. Si bien es cierto que un grupo de OSC contribuye financieramente para cubrir parcial o totalmente los costos del fortalecimiento, es imposible pensar en una expansión de los servicios de fortalecimiento a las OSC que más lo requieren si los subsidios y apoyos por parte de fundaciones, empresas y gobiernos no se incrementa. Documentar, analizar y compartir prácticas exitosas de financiamiento de procesos de fortalecimiento es una tarea importante para avanzar en el tema.
- **Documentar el uso y eficacia de las modalidades virtuales en los procesos de fortalecimiento.** Las modalidades virtuales empiezan a tener presencia en los procesos de fortalecimiento, pero todavía son relativamente marginales. Posiblemente nunca reemplazarán a las modalidades presenciales, pero si pueden ser un buen complemento a las mismas, de manera que se pueda ampliar en el futuro el alcance de procesos de fortalecimiento a un mayor número de OSC. Estudiar con mayor cuidado el uso actual de las modalidades virtuales y su eficacia para generar cambios en las OSC y en sus programas de intervención ayudará a incorporarlas de mejor manera en el futuro.

Bibliografía

Blumenthal, Barbara (2003) *Investing in Capacity Building: A guide to High-Impact Approaches*. The Foundation Center.

Carrillo Collard, Patricia; Chiñas García, Paola; Tapia Álvarez, Mónica (2006). *El fortalecimiento institucional de las OSC en México. Debates, oferta y demanda*. Alternativas y Capacidades.

De Angoitia Guerrero, Alicia Regina; Girardo Pierdominici, María Cristina (2014). *De la formación individual al fortalecimiento institucional y al desarrollo de capacidades colectivas. Programa de Formación de Fundación Merced*. ^[1] ~~SEP~~ Fundación Merced.

De Angoitia Guerrero, Alicia Regina; Márquez, Maria Teresa (2012). *Construyendo madurez institucional en las OSC. El modelo Fortaleza de Fundación Merced*, Fundación Merced.

De Vita, Carol J.; Fleming, Cory; Twombly, Eric C. (2001) Building Nonprofit Capacity A Framework for Addressing the Problem. En Vita, Carol J; Fleming, Cory. *Building Capacity in Nonprofit Organizations*. Center on Nonprofits and Philanthropy, The Urban Institute. Washington DC.

Douard, Réjane; Uriza Soto, Ixánar (2016). *Transformaciones organizacionales en las OSC: el modelo de evaluación de Corporativa de Fundaciones 2012-2015*. Corporativa de Fundaciones A.C.

Espiral (1999). *Fortalecimiento Institucional: Propuestas para las Organizaciones Civiles y Sociales*.

Girardo, Cristina (coordinadora) (2007). *La profesionalización de las OSC en México: agentes y estrategias*. El Colegio Mexiquense. Zinacantepec. Estado de México.

Girardo Perdominici, Cristina (2017). Visiones en el tiempo sobre la profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil en México. En Guadarrama Sánchez Gloria J., coordinadora. *Instituciones, sociedad civil y políticas públicas: trayectorias de investigación*. El Colegio Mexiquense, A. C., Zinacantepec, Estado de México.

Incede Social (2007). *Agendas Ciudadanas para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil*. México.

Light, Paul C. (2004). *Sustaining Nonprofit Performance*: Brookings Institution Press. Washington.

Natal, Alejandro (2007). *La profesionalización de las OSC mexicanas en cuestiones administrativas*. En Girardo, Cristina (coordinadora) (2007). Tapia, Mónica y Carrillo, Patricia (2010). *Creación de capacidades para las organizaciones de la sociedad civil en*

México: debates, tendencias y propuestas para avanzar. En *Revista de Administración Pública* 122, Volumen XLV, No. 2, mayo-agosto 2010.

Sanz, Lourdes (2017). *Sostenibilidad. Agente Clave para la Procuración de Recursos.* Presentación en Power Point en el XVII Congreso de Investigación sobre el Tercer Sector. Octubre 2 y 3 de 2017.

SEGOB, USAID. Programa para la convivencia ciudadana (2015). *Conceptos y estrategias de gestión local.* México.

Anexos

Encuesta a las OSC y ODS 16

Nota: la encuesta fue administrada en formato digital y a continuación se presenta el contenido.

Presentación

La presente encuesta busca obtener información y entender las necesidades de los procesos de fortalecimiento institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que se enfocan en temas de buena gobernanza y del Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 en el marco de la integralidad de la Agenda 2030.

Todos los datos proporcionados serán tratados de manera anónima y con absoluta confidencialidad. La encuesta se compone de dos secciones, tiene nueve preguntas y se calcula entre 15 y 30 minutos para contestar. De antemano, agradecemos su colaboración.

1. Datos de la institución y de contacto
 Nombre de la institución
 Nombre de la persona que contesta
 Cargo
 Dirección de correo electrónico
 Número de teléfono
2. Número de colaboradores que tiene la institución
 Tiempo completo
 Tiempo parcial
 Voluntarios o servicio social
3. Estados en los que tiene programas y/o actividades su institución

Sección 1. Procesos de fortalecimiento realizados

En este proyecto, nos interesan los procesos de fortalecimiento institucional formales en los cuales una OSC es apoyada por un agente externo (institución o consultor independiente) para generar o fortalecer capacidades y competencias de la OSC con el propósito de mejorar su desempeño.

Este proceso se puede dar mediante diferentes modalidades (asesoría, consultaría, acompañamiento, capacitación entre otras) apoyada por una institución con o sin ánimo de lucro o una entidad no gubernamental, actores de cooperación internacional (gubernamentales o no gubernamentales) o fundaciones nacionales o internacionales.

4. Con base en esta definición, en los últimos cinco años ¿su institución y/o integrantes de su institución han participado en un proceso formal de fortalecimiento institucional?
 - ☐ Sí
 - ☐ No
5. Detalla cómo ha sido el proceso o los procesos de fortalecimiento:
*Para cada proceso (máximo 4) señale en los desplegables la opción más conveniente.
 Para ver todas las columnas utilice la barra que hay al final del cuadro*

	Tema	Modalidad	Duración	Financiamiento	Valoración
Proceso a:					
Proceso b:					
Proceso c:					

Proceso d:					
------------	--	--	--	--	--

En cada casilla aparecen los desplegables con el siguiente contenido

Tema

Planeación estratégica
 Gobernanza interna
 Marco legal o fiscal
 Procuración de fondos
 Planeación financiera
 Contabilidad
 Formación de redes o alianzas
 Comunicación externa
 Incidencia en políticas públicas
 Transparencia y rendición de cuentas
 Gestión de recursos humanos
 Trabajo en equipo
 Voluntariado
 Comunicación interna
 Uso de TIC
 Programas y modelos de intervención
 Diagnósticos
 Gestión de conocimiento
 Monitoreo y evaluación de proyectos.
 Litigio estratégico.
 Social marketing y relaciones públicas.
 Resolución de conflictos y construcción de acuerdos.
 Seguridad personal
 Ciber-seguridad
 Organismos Internacionales
 Diplomacia ciudadana
 Más de un tema
 Otra tema

Modalidad

Curso, taller o seminario
 Diplomado
 Acompañamiento
 Asesoría o consultoría
 Intercambio entre pares
 Pasantía
 Coaching
 Otra modalidad

Duración

Menos de una semana
 Entre una semana y un mes
 Entre un mes y tres meses
 Entre tres meses y seis
 Más de seis meses

Financiamiento

Recursos propios
 Subsidio parcial de otra institución y recursos propios
 Subsidio de otra institución

Valoración

Muy útil
 Bastante útil
 Moderadamente útil
 Poco útil
 Nada útil

6. Si en el cuadro indicó "más de un tema" u "otro tema", especifique cual o cuales para cada proceso
 Proceso a:
 Proceso b:
 Proceso c:
 Proceso d:
7. Si en el cuadro indicó "otra modalidad", especifique cual para cada proceso
 Proceso a:
 Proceso b:
 Proceso c:
 Proceso d:
8. ¿Quién acompañó el o los procesos?
Indique el nombre de la institución o consultor independiente
 Proceso a:
 Proceso b:
 Proceso c:
 Proceso d:
9. De estos procesos, ¿cuáles considera que son las principales capacidades adquiridas por su organización?

Sección 2. Necesidades actuales de fortalecimiento

En el marco de la Agenda 2030 y de la integralidad de sus objetivos, el [ODS 16](#) busca “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles”. Teniendo en cuenta que su organización trabaja temas relacionados con el ODS 16 y pretende impactar en temas de gobernanza. Le invitamos a contestar las siguientes preguntas.

10. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su organización para promover la buena gobernanza y el cumplimiento del ODS 16 en México?
Describe brevemente los tres principales
11. ¿Qué tema considera que su organización requeriría fortalecer para obtener mayores impactos y desarrollar de manera más efectiva y segura su trabajo? (listado de temas)
12. ¿Qué aspectos influyen para que su organización requiera trabajar en los temas señalados?
Marque máximo 3.
 - ☐ Cambios en el contexto del país, estado o municipio donde trabaja
 - ☐ Revisión de la misión
 - ☐ Planteamiento de nuevas estrategias
 - ☐ Cambios o nuevas demandas de las audiencias (stakeholders) con las que trabaja su organización
 - ☐ Desarrollo de un nuevo proyecto o programa en su organización
 - ☐ Otro (especifique)
13. ¿Cómo identificó los temas?
 - ☐ A partir de una evaluación institucional realizada por un tercero
 - ☐ Mediante una autoevaluación institucional
 - ☐ Como resultado de una reunión o proceso interno en la organización
 - ☐ Otra, especifique
14. ¿Qué requeriría su organización para fortalecerse en los temas identificados?
Seleccione como máximo 4
 - ☐ Identificar una institución o persona que apoye el proceso
 - ☐ Realizar una evaluación institucional para definir prioridades
 - ☐ Elaborar un proyecto de fortalecimiento
 - ☐ Obtener recursos financieros
 - ☐ Llevar los temas al Consejo o Junta directiva para que se tomen decisiones
 - ☐ Identificar especialistas o voluntarios *pro bono*
 - ☐ Tiempo para realizar el proceso
 - ☐ Cooperación técnica
 - ☐ Otro. ¿Cuál?

15. Cuál o cuáles instituciones, privadas, sociales, gubernamentales, académicas o consultor externo tienen identificadas para que puedan apoyar el fortalecimiento que requiere su organización:
16. ¿Cuenta su organización con un área de fortalecimiento institucional?

El equipo del CIESC le agradece su colaboración.

Guion de entrevista a agentes fortalecedores

Presentación proyecto e interés de hacer la entrevista.

Servicios actuales:

1. ¿En qué temas se busca fortalecer? (planeación estratégica, gobernanza interna...) ¿Cómo tratan el tema de los ODS?
2. ¿Qué modalidades de fortalecimiento? (cursos, acompañamientos, considerar lo virtual)
3. ¿y cómo las evalúan? (los cursos sirven o no...) ¿Cuáles son efectivos? ¿Hacéis seguimiento?
4. Instrumento de evaluación organizacional (para las OSC) y unos documentos relacionados.
5. ¿Cómo se pagan los servicios?
6. ¿Qué es para ustedes fortalecimiento?

Evaluación de sus servicios

7. Si usan o no evaluación institucional, ¿qué instrumentos tienen para evaluarse como fortalecedoras?

Historia y cambios

8. Porqué se crearon, cómo ha sido su historia, cambios y aprendizajes (con una lectura previa nuestra), (asegurar: año creación, número de personas y estados en los que tienen programas).

Panorama

9. ¿Qué otros actores son relevantes para el fortalecimiento en México?
10. ¿Estáis en contacto con ellos? (redes...) ¿Qué aspectos o temas preocupan o se discuten en el sector?
11. ¿Quién financia el fortalecimiento?
12. ¿Cuáles son los desafíos para colaborar en el sector?

Plataforma (nuestro proyecto)

13. Nosotros queremos hacer una plataforma, qué incentivos, ¿para ti que debería tener? ¿Cómo puede ayudar a las fortalecedoras? (incentivos) ¿qué aparezca las referencias de sus documentos o instrumentos? (captar y conectar con ver la opción de compartir lo que saben o usan para la **plataforma**, comentar al final)

Guion entrevista para panorama de fortalecimiento

Presentación proyecto e interés de hacer la entrevista.

¿Cuáles son los **actores** principales en México en temas de fortalecimiento?

¿Qué **aspectos** se están discutiendo entre las fortalecedoras?

¿En qué **temas** se busca fortalecer?

¿Qué **modalidades** de fortalecimiento?

Efectividad de los servicios de fortalecimiento

Instrumentos de evaluación organizacional utilizados

Quién está **financiando** el fortalecimiento

Encuesta a agentes fortalecedores

Nota: la encuesta fue administrada en formato digital y a continuación se presenta el contenido.

Presentación

La presente encuesta busca obtener información y entender la oferta de fortalecimiento a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) u otros actores del tercer sector.

Todos los datos proporcionados serán tratados con total confidencialidad. La encuesta se compone de cinco secciones y se calcula entre 30 y 40 minutos para contestar. De antemano, agradecemos su colaboración.

Aviso de privacidad

El Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, con domicilio en Cerrada del Salvador Alvarado, No. 7, Col. Escandón, Del. Miguel Hidalgo, CP. 11800, Ciudad de México, utilizará de manera confidencial los datos recabados para llevar a cabo la investigación "Fortalecimiento Institucional para OSC en México: Estrategias para su Efectividad" y no se proporcionarán a terceros. Para mayor información acerca del tratamiento y de los derechos que puede hacer valer, usted puede acceder al aviso de privacidad integral aquí.

1. Datos de contacto

Nombre de la persona que contesta _____
Cargo _____
Dirección de correo electrónico _____
Número de teléfono _____

2. Datos de la institución

Nombre de la institución _____
Año de fundación _____
Página web _____
Sede física principal (ciudad) _____
Estados en los que tiene programas o actividades _____

3. Número de colaboradores que tiene su institución

Tiempo completo _____
Tiempo parcial _____
Voluntarios o servicio social _____

4. ¿Su institución tiene programas o actividades de fortalecimiento en otros países?

- ☐ No
☐ Sí, (describa el programa o actividad más relevante):

Propósito y niveles de fortalecimiento**5. ¿Su institución ofrece programas de fortalecimiento?**

Seleccione la opción más pertinente

- | | |
|---|--|
| ☐ Sí, es nuestra actividad principal | ☐ No, pero contratamos a un tercero |
| ☐ Sí, es una parte de nuestras actividades | ☐ No tenemos ninguna actividad relacionada con el fortalecimiento |
| ☐ Sí, están vinculados a proyectos de las organizaciones que apoyamos | Otro (especifique) |
| ☐ No, pero realizamos donaciones a proyectos que desarrollan otras instituciones | _____ |
| | _____ |

6. ¿Cuál es el propósito de su institución para ofrecer fortalecimiento?

Describa brevemente "para qué"

7. ¿A quién va dirigido el fortalecimiento?

Seleccione las opciones pertinentes

- | | |
|---|--|
| ☐ A grupos que quieren constituir una OSC | ☐ A procesos multisectoriales (OSC, gobierno y/o empresa) |
| ☐ A organizaciones de reciente creación | ☐ A empresas sociales o cooperativas |
| ☐ A organizaciones legalmente constituidas | ☐ A otro tipo de actor (describa) |
| ☐ A redes o alianzas entre pares | |
| ☐ A fundaciones donantes | |

Programas y estrategias de fortalecimiento**8. ¿Cómo su institución inicia el proceso de fortalecimiento con los actores?**

	Siempre	Frecuente	A veces	Nunca
Por demanda del actor a fortalecer				
Por convocatoria abierta de su institución				
A partir de la identificación de actores por parte de su institución				
A partir de las temáticas que su institución considera importantes				
Un tercero identifica a los actores y nos pone en contacto				
Un tercero identifica a los actores y nos contrata				

De otra manera (especifique):

9. Su institución ofrece las siguientes modalidades de fortalecimiento:

Indique el número de procesos realizados en el último año en cada modalidad ofrecida ya sea presencial o virtual.

	Presencial	Virtual
Cursos o talleres	No lo ofrecemos 1 2 3 4 Más de 5	No lo ofrecemos 1 2 3 4 Más de 5
Diplomado	No lo ofrecemos 1 2 3 4 Más de 5	No lo ofrecemos 1 2 3 4 Más de 5
Acompañamiento	No lo ofrecemos 1 2 3 4 Más de 5	No lo ofrecemos 1 2 3 4 Más de 5
Consultoría o asesoría especializada	No lo ofrecemos 1 2 3 4 Más de 5	No lo ofrecemos 1 2 3 4 Más de 5
Aprendizaje entre pares	No lo ofrecemos 1 2 3 4 Más de 5	No lo ofrecemos 1 2 3 4 Más de 5
Programas de certificación	No lo ofrecemos 1 2 3 4 Más de 5	No lo ofrecemos 1 2 3 4 Más de 5

Otro (especifique)

10. ¿Su institución ofrece las modalidades señaladas de manera combinada?

En caso que sí, describa qué modalidades y "cómo se combinan"

11. En caso de ofrecer cursos, nos puede indicar los temas de los tres principales cursos

Temática

Temática

Temática

12. En general, los procesos de fortalecimiento del último año fueron financiados:

Señala la frecuencia general en cada opción

	Siempre	Frecuente	A veces	Nunca
Por su propia institución	☐	☐	☐	☐
A partir de la obtención de recursos de un tercero que apoya su institución	☐	☐	☐	☐
Por el actor fortalecido	☐	☐	☐	☐
A partir de la obtención de recursos de un tercero que apoya al actor fortalecido	☐	☐	☐	☐

De otra manera (describa)

13. En caso, se señalar "de un tercero", indica los nombres de los actores

1 _____

2 _____

3 _____

Dimensiones y temáticas del fortalecimiento**14. ¿En qué dimensiones organizacionales ofreces fortalecimiento?**

Señale las pertinentes

a. Gobierno y planificación estratégica

- ☐ Planeación estratégica
- ☐ Composición y responsabilidades de junta directiva
- ☐ Marco legal o fiscal
- ☐ Gestión de conocimiento
- ☐ Órganos de control interno y externo
- ☐ Políticas institucionales

b. Gestión interna

- ☐ Gestión de recursos humanos
- ☐ Trabajo en equipo
- ☐ Estructura organizacional
- ☐ Voluntariado
- ☐ Comunicación interna
- ☐ Uso de TIC
- ☐ Seguridad personal
- ☐ Ciber-seguridad

c. Sostenibilidad financiera

- ☐ Procuración de fondos
- ☐ Planeación financiera
- ☐ Contabilidad
- ☐ Controles financieros

f. En otras dimensiones organizacionales

- ☐ Reportes financieros

d. Relaciones externas

- ☐ Formación de redes o alianzas
- ☐ Comunicación externa
- ☐ Comunicación externa
- ☐ Transparencia y rendición de cuentas
- ☐ Litigio estratégico.
- ☐ Social marketing y relaciones públicas.
- ☐ Organismos Internacionales
- ☐ Diplomacia ciudadana
- ☐ Mecanismos de participación
- ☐ Análisis de contexto

e. Programas

- ☐ Programas y modelos de intervención
- ☐ Diagnósticos
- ☐ Informes técnicos
- ☐ Monitoreo y evaluación de proyectos
- ☐ Resolución de conflictos y construcción de acuerdos

Describa cuáles

20. En caso de fortalecer en áreas temáticas o una población en específico indique cuáles:

Por ejemplo: educación, salud... o género, jóvenes...

21. ¿Su institución incluye los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los procesos de fortalecimiento?

No conozco los ODS

Los conozco, pero no los incluimos en el fortalecimiento

Sí, todos

Sí, algunos (especifique el tema o el número del ODS)

22. ¿Cómo su institución incorpora los ODS al proceso de fortalecimiento?

Describa considerando, por ejemplo: difusión de los mismos, a nivel de meta o indicador, de manera articulada, con otros actores, en el territorio...

Evaluación y materiales

23. ¿Cómo evalúa su institución los procesos de fortalecimiento?

	Siempre	Frecuente	A veces	Nunca
No evalúo	☐	☐	☐	☐
A partir de aplicación una herramienta al inicio y al final del proceso	☐	☐	☐	☐
Mediante una encuesta de opinión a los participantes	☐	☐	☐	☐
A través de un intercambio con los participantes	☐	☐	☐	☐
Mediante un seguimiento a las organizaciones un tiempo después del proceso de fortalecimiento	☐	☐	☐	☐

De otra manera (especifique)

24. La evaluación está centrada en:

Seleccione las pertinentes

- | | |
|---|--|
| ☐ Aprendizajes adquiridos | ☐ Mejora a nivel locales o nacionales (en temas como: educación, salud, seguridad...) |
| ☐ Cambios en la gestión de la institución o actor | ☐ Cambios en las políticas públicas |
| ☐ Aumento de recaudación de fondos | ☐ Colaboración con otros actores |
| ☐ Mejores programas de intervención | ☐ Otros aspectos (especifique) |
| ☐ Aumento del número de beneficiarios de los programas | |

25. ¿Su institución tiene procesos o mecanismos para que los aprendizajes individuales se conviertan en capacidades colectivas de la organización?

- ☐ No
- ☐ Sí, especifique los mecanismos o procesos en cada modalidad

26. Su institución:

Seleccione las opciones pertinentes

- ☐ Utiliza una herramienta propia de diagnóstico organizacional
- ☐ Produce materiales o manuales para apoyar el fortalecimiento de las OSC
- ☐ Elabora informes de investigación sobre fortalecimiento
- ☐ Tiene una plataforma virtual propia
- ☐ Tiene otros documentos o herramientas propios (describa):

Fortalecimiento de la institución

27. Número de colaboradores que trabaja en los procesos de fortalecimiento de su institución

Tiempo completo

Tiempo parcial

Voluntario o servicio social

Consultores externos a su institución

28. ¿Cómo se actualiza el equipo de su institución en temas de fortalecimiento?

Describa las estrategias de su institución

29. ¿Cuáles son los principales aprendizajes de su institución sobre fortalecimiento?

Describa brevemente los aprendizajes sobre los procesos de fortalecimiento de su institución apoya y sobre fortalecimiento del sector social

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

30. ¿Su institución tiene actividades o proyectos otros actores fortalecedores?

- ☐ No
 - ☐ Sí, (especifique el nombre de estos actores, redes u otros...)
-

El equipo del CIESC le agradece su colaboración.

Lista organizaciones participantes en la encuesta de necesidades

Alternativas y Capacidades, A.C.	http://www.alternativasycapacidades.org/
Artículo 19	https://articulo19.org/
Asistencia Legal por los Derechos Humanos A.C. ASILEGAL	http://asilegal.org.mx/index.php/es/
Borde Político	http://bordepolitico.com
Cauce Ciudadano A. C.	http://cauceciudadano.org.mx/
Centro de Colaboración Cívica A.C. CCC	http://colaboracioncivica.org/esp/
Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez, A.C.	
CentroProdh	http://www.centroprodh.org.mx/
Centro de Investigación y Capacitación Propuesta Cívica	http://www.propuestacivica.org.mx/
Centro de Justicia para la Paz y el Desarrollo CEPAD	https://cepad.org.mx/
Centro Diocesano para Los Derechos Humanos Fray Juan de Larios, A.C.	http://www.frayjuandelarios.org/
Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. CEMEFI	https://www.cemefi.org/
Centro Profesional Indígena de Asesoría Defensa y Traducción A.C. CEPIADET	http://www.cdi.gob.mx/cepiadet/index2.html
Colectivo de Análisis de la Seguridad con Democracia A.C. CASEDE	http://www.casede.org/
Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos CMDPDH	http://cmdpdh.org/
Comunicación y Educación Ambiental SC	http://www.comunicacionambiental.org.mx/
Documenta, Análisis y Acción para la Justicia Social, A.C	http://www.documenta.org.mx/
Educación y ciudadanía	https://educiac.org.mx/
EQUIS: Justicia para las Mujeres	http://equis.org.mx/
Ethos Laboratorio de Políticas Públicas	http://ethos.org.mx/es/
Fundación para la Justicia y el Estado Democrático de Derecho	http://fundacionjusticia.org/
Gesoc, agencia para el Desarrollo, A. C.	http://www.gesoc.org.mx/site/
Infancia Común A.C.	http://infanciacomun.org.mx/
Iniciativa Ciudadana para la Promoción de la Cultura del Diálogo, AC.	https://www.iniciativaciudadana.org.mx/
Instituto Mexicano para la Competitividad AC IMCO	https://imco.org.mx/home/
Investigación, Organización y Acción Comunitaria Altepétl AC	http://frentealapobreza.mx/investigacion-organizacion-y-accion-comunitaria-altepétl-a-c/
México Evalúa, Centro de Análisis de Políticas Públicas A.C.	http://mexicoevalua.org/
México Unido Contra la Delincuencia MUCD	http://www.mucl.org.mx
Observatorio Nacional Ciudadano	http://onc.org.mx/
Proyecto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales PRODESC	http://www.prodesc.org.mx/index.php/es/
Reforestamos México	https://www.reforestamosmexico.org/
Servicio Internacional para la Paz SIPAZ	http://www.sipaz.org/
Servicios y Asesoría para La Paz AC SERAPAZ	http://serapaz.org.mx/

The Hunger Project Mexico
Transparencia Mexicana

<https://thp.org.mx/>
<https://www.tm.org.mx/>

Lista organizaciones participantes en la encuesta de agentes fortalecedores³³

Adeco, Acciones para el Desarrollo Comunitario AC	www.adeco.org.mx
ADL Visión Compartida A.C.	www.visioncompartida.org
Alternativas y Capacidades A.C.	http://www.alternativasycapacidades.org/
Asesores para la Inversión Social, ASI S.C.	www.asiozial.com.mx
Asociación de Profesionales AFP AC	www.afpnet.org
Casa del Migrante de Saltillo	http://bit.ly/CDMSalttillo
CCiudadano	ccciudadano.org.mx
Cendas	www.cendas.org
Centro de Enlace y Desarrollo para las OSC, A. C.	www.cenlade.org
Centro de Estudios Universitarios 16 de Septiembre	http://www.ceu16.edu.mx/
Centro de Formación Social	www.formacionsocial.org.mx
Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social	pegaso.anahuac.mx/claras
Centro Mexicano para la Filantropía, AC	www.cemefi.org
Centro para la profesionalizacion de la sociedad civil a.c	pactosocial.org.mx
Centro Pedagogico Cometa	www.centropedagogicocometa.org
CM Consultores	www.cmsconsultores.com
Coeo Consultores SC	
Colectivo para el Impacto Social A.C.	en construcción
Comunalia	www.comunalia.org.mx
Comunidad AC	www.comunidad.org.mx
Comunidar	www.comunidar.org
Consejo Cívico de Instituciones de Coahuila AC	ccic.org.mx
Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil, A.C.	www.fortalessa.org.mx
Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes AC	www.confio.org.mx
Consultor/a	www.innovasocial.mx
Consultor/a	www.afan.mx
Consultor/a	www.factor-delta.com
Consultor/a	catalizador.social
Corporativa de Fundaciones, A.C.	www.cf.org.mx
Dakshina, A.C.	www.dakshina.org.mx
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	https://www.giz.de/de/html/index.html
Educiac	https://educiac.org.mx/

EFFETA ABP
Estudio Abierto AC

www.effeta.edu.mx
www.estudioabierto.mx
<https://www.banamex.com/compromiso-social/?lid=MX|home-Footer-CompromisoSocial-irCompromisoSocial-Es>

Fomento Social Banamex, A.C.

www.fasolac.org

Fondo Acción Solidaria A.C.

<http://fondounido.org.mx/>

Fondo Unido I.A.P.

WWW.FONNOR.ORG

FONNOR, A.C.

www.appleseedmexico.org

Fundación Appleseed México A.C.

Fundacionaxtel.org

Fundacion Axtel

www.grupoceres.com.mx/fundacion.html

Fundación Carlos Elizondo Macías, lap

fcmatamoros.org

Fundacion Comunitaria de Matamoros, A. C.

<http://www.fundacioncomunitariamalinalco.org>

fundación comunitaria malinalco, ac

Fundación de Beneficencia Jesús M. Montemayor A.C

www.fechac.org

Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C.

fesac.org

Fundación del Empresariado Sonorense, A.C.

www.feyac.org.mx

Fundación del Empresariado Yucateco A.C.

www.fundacionfemsa.org

Fundación FEMSA

Fundación Fleishman

WWW.MERCEDCOAHUILA.ORG

Fundación Merced Coahuila Ac

www.fundacionmerced.org

Fundación Merced Querétaro AC

fundacionmerced.org.mx

Fundación Merced, AC

<http://www.comunidar.org/>

Fundación para Unir y Dar A.C.

www.fundacionzaragiza.org

Fundación Pedro Zaragoza

www.fundacionpromax.org

Fundación Promax

<http://fundacionsolidaria.org/>

Fundación Solidaria AC

<https://www.walmartmexico.com/responsabilidad-corporativa/fundacion-walmart>

Fundación Walmart de México

www.zicaro.org

Fundación Zícaro, A.C.

www.gesoc.org.mx

GESOC, Agencia para el Desarrollo, A.C.

www.monex.com.mx

Grupo Financiero Monex

www.tercersector.org.mx

Grupo Tercer Sector

www.hiponline.org

Hispanics in Philanthropy

www.holcim.com.mx

Holcim México

www.gob.mx/indesol

Instituto Nacional de Desarrollo Social

www.insad.com.mx

Investigación en Salud y Demografía SC

www.japcolima.org

Junta de Asistencia Privada de Colima

www.jap.org.mx

Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal

www.edomexico.gob.mx/japem

Junta de Asistencia Privada del Estado de México

Junta de Asistencia Privada del Estado de Querétaro

www.jaspchihuahua.mx

Junta de Asistencia Social Privada del estado de Chihuahua

LCMarketing	www.lcmarketing.com.mx
Nacional Monte de Piedad I.A.P.	http://www.montepiedad.com.mx
Naciones Unidas	https://www.unv.org/es
Organizaciones Sustentables y Confiables S.C.	www.oscsc.com.mx
Plan Estratégico de Juárez, A.C.	planjuarez.org
Pontis	www.pontis.mx
Procura, A.C.	www.procura.org.mx
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	http://www.mx.undp.org/
Promotora Social México	http://www.psm.org.mx/
Quiera, Fundación de la Asociación de Bancos de México, A.C.	www.quiera.org
Red ExpoSocial A.C.	www.redexposocial.org
Social Impact	socialimpact.com
Sonora Ciudadana AC	sonoraciudadana.com.mx
Trans-Forma Chiapas A.C	
Universidad Ort México	ort.edu.mx
USAID	https://www.usaid.gov/
Wingu	www.winguweb.org
World Education & Development Fund México AC	www.worldfund.org
YCO - Centro de Innovación e Impacto Social	www.yco.org.mx