



CORPORATIVA
de FUNDACIONES
CERTIFIED ISO 9001: 2008

**Vivir para
Compartir.**



*Transformaciones organizacionales en
las OSC: el modelo de evaluación de
Corporativa de Fundaciones 2012-2015*

Índice

I. INTRODUCCIÓN	8
II. LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y LA TEORÍA DEL CAMBIO DE CORPORATIVA DE FUNDACIONES	10
III. EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DE CORPORATIVA DE FUNDACIONES	18
1. Antecedentes y contexto.....	18
2. Los instrumentos: Diagnóstico, evaluación de resultados y evaluación de impacto.....	19
3. Aplicación de los instrumentos, tipo de resultados, criterios y escala de valoración	23
4. Criterios de inclusión muestral y las organizaciones participantes	29
IV. CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES ORGANIZACIONALES EN LAS OSC	33
1. Al iniciar el proceso de fortalecimiento institucional	33
2. Durante el proceso	37
3. Al término del proceso	52
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
VI. GLOSARIO	65
VII. REFERENCIAS	67
VIII. ANEXOS	70

Autores
Réjane Douard, Ixánar Uriza Soto, Corporativa de Fundaciones, A.C.

Asistentes de investigación:
Lourdes Toussaint López, Paloma Sotelo Márquez

Revisión de estilo:
Fanny Enrigue

Diseño editorial:
TOROPINTO

Corporativa de Fundaciones, A.C.
López Cotilla 2139 Col. Arcos Vallarta C.P. 44130
Guadalajara, Jalisco
www.vivirparacompartir.org

Primera edición, 2016

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons

I. INTRODUCCIÓN

Corporativa de Fundaciones, A.C. (CF en adelante) es una fundación comunitaria que busca impulsar liderazgos en Jalisco, México, favoreciendo vinculaciones y alianzas estratégicas de colaboración entre organizaciones de la sociedad civil (OSC en adelante) y los demás actores sociales, a fin de contribuir a empoderar a las poblaciones y beneficiar a nuestra comunidad.

Afirmamos la decisión de influir en la construcción de un futuro sostenible para la sociedad civil a través de un sentido de responsabilidad social compartida, como un camino indispensable para tomar conciencia la urgente necesidad de que todos emprendamos acciones para inspirar la madurez de la sociedad civil, al buscar y ofrecer soluciones ante los desequilibrios sociales, ambientales y económicos que enfrenta nuestra comunidad.

Desde su origen CF se ha propuesto identificar los problemas que cotidianamente viven las OSC dedicadas al bienestar comunitario, con el propósito de ampliar las técnicas y herramientas de gestión y de liderazgo, que aporten soluciones a sus necesidades y que de manera congruente a sus capacidades, aseguren su permanencia en el tiempo.

Postulamos que la sociedad civil organizada es un actor clave del desarrollo; consideramos que su papel es único en tal quehacer. El origen y naturaleza de las OSC están directamente relacionados con la atención a los problemas sociales, proporcionando servicios en ámbitos complementarios y, en ocasiones, suplementarios a los estatales. Es el actor que se acerca, conoce y visibiliza las necesidades, deseos, inquietudes y voluntades de personas y grupos de base, quienes por lo general no tienen acceso a estos espacios.

Nuestro propósito por ende es impulsar el desarrollo y permanencia de proyectos sociales viables e innovadores, transfiriendo habilidades y capacidades a los miembros de las OSC para la realización de su trabajo de manera profesional, responsable y eficiente. Apostamos al fortalecimiento institucional de las organizaciones civiles dedicadas al bienestar comunitario, es decir, a aquellas que atienden las problemáticas de base relacionadas al desarrollo social, económico y ambiental.

El diseño y desarrollo de nuestros proyectos y programas se sustentan en estudios con enfoque investigación-acción, ya que contamos con actividades permanentes de indagación y desarrollo para generar información de contexto y justificación, identificación de necesidades y expectativas de los grupos meta, estrategias óptimas de implementación, herramientas de monitoreo y evaluación para la rendición de cuentas, así como para la mejora continua.

En este sentido, para nuestra fundación evaluar es una parte primordial. Valorar el impacto de nuestra práctica, permite una retroalimentación constante del ejercicio (desde su diseño, implementación, resultados e impactos) y así, la toma de decisiones para la mejora continua y un trabajo más efectivo. Responde además a nuestro deber de transparencia y rendición de cuentas sobre el desempeño de CF hacia nuestros donantes y públicos de interés.

Finalmente creemos que lo anterior contribuye a ampliar el conocimiento, la reflexión y los esfuerzos de medición sobre el fortalecimiento institucional a nivel nacional.

II. LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y LA TEORÍA DEL CAMBIO DE CORPORATIVA DE FUNDACIONES

La visión del cambio de largo plazo que orienta a CF es “el fortalecimiento institucional de las OSC dedicadas al bienestar comunitario, a fin de lograr su sustentabilidad, la consecución de su misión y el cumplimiento de sus obligaciones, que, a largo plazo, contribuyan a un cambio cultural (minimización o erradicación de una problemática determinada), para un mejor desarrollo social”.

Nuestra propuesta de valor busca generar una modificación continua y progresiva en las organizaciones civiles. En particular, la definición operativa de fortalecimiento institucional construida a partir del análisis y experiencia de la fundación es “un proceso finito para el desarrollo de potencias individuales que conllevan a la construcción de capacidades organizacionales. Las nuevas capacidades deberán producir cambios organizacionales orientados a la consecución de su objeto social que, a largo plazo, contribuyan a un cambio cultural.” (Corporativa de Fundaciones, 2011) ¹



¹ Figura adaptada de James, R. (2002) *People and Change: Exploring Capacity Building in African NGOs*, Oxford: INTRAC.

El fortalecimiento institucional de las OSC proporciona los medios, instrumentos y técnicas, a ser aplicados en el corto y mediano plazo, que se deberán ver reflejados en:

- Mejora continua y adaptación.
- Crecimiento, expansión de servicios y procesos.
- Mayor efectividad e impacto social (alcance y resultados).
- Permanencia.
- Sustentabilidad financiera y ambiental.
- Esfuerzos articulados.
- Visibilidad.
- Incidencia pública.

La teoría general del cambio de CF (Corporativa de Fundaciones, 2011) está integrada por varios elementos, con la suma de los cuales se extiende a lo largo de un período de tres años. Partiendo del contexto, es decir, de las problemáticas enfrentadas por las OSC así como de supuestos propios a las mismas organizaciones, desarrollamos una serie de estrategias y acciones programáticas, que buscan incidir tanto a nivel individual como organizacional y sectorial, para generar efectos de valor a corto, mediano y largo plazo, necesarios para alcanzar la visión de cambio a futuro.

El contexto actual de las OSC es el punto de partida de la problemática general, a cuya resolución buscamos contribuir. A partir de la identificación de estos problemas, es que integramos nuestro modelo de trabajo para generar efectos de valor social que susciten un cambio continuo y progresivo en las organizaciones civiles.

Cuando hablamos de estos actores nos referimos a organizaciones privadas, sin ánimo de lucro y formalmente organizadas que pretenden mejorar la calidad de vida de determinada población. Además, regulan sus propias actividades con un alto grado de participación ciudadana (Salamon y Helmut, 1999).

Las OSC son actores significativos porque en su desempeño se desarrollan —o podrían desarrollarse— las siguientes características: a) la auto-organización social, en razón de su campo en el empoderamiento social; b) las capacidades y habilidades para que los grupos y comunidades atendidos resuelvan o enfrenten sus problemas, y c) nuevas formas de institucionalidad orientadas a la prestación de servicios públicos bajo principios de adaptabilidad y solidaridad social (Cunill, 1997, citado en Aldrete, Alatorre y Bautista, 2009).

En México estas formas de organización han venido presentando un elevado crecimiento. A la fecha (2015), el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. registra ² 27 mil 177 OSC en el país, con los más diversos objetos sociales. Mil 499 se encuentran en el estado de Jalisco; de ellas, mil 084 están en la ZMG.

En la realidad, en CF nos encontramos con organizaciones incipientes con necesidades técnicas, con pocos recursos y oportunidades para el fortalecimiento, así como con una falta de orientación, rumbo, estructura, personal, tiempo, etc.; también con organizaciones en crisis por cambios y amenazas del contexto, así como con OSC en búsqueda de fortalecimiento y en redefiniciones estratégicas.

Una serie de diagnósticos e investigaciones tanto a nivel local como nacional identificaron y actualizaron las causas, efectos y síntomas de esos problemas. La Secretaría de Desarrollo Social, en el Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social (Sedesol, 2009), se refiere a la existencia de “actores sociales debilitados y que actúan de manera desarticulada” para definir la problemática de las OSC nacionales.

Tal debilidad y desarticulación de los actores de la sociedad civil se repite en el ámbito estatal y se hace evidente en el Diagnóstico de las Organizaciones Civiles en Jalisco (Peralta, 2005), trabajo realizado por la Secretaría de Desarrollo Humano (SDH), el Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS), y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Los resultados demuestran que las OSC de Jalisco han tenido importantes avances en cuanto a su constitución formal y sus aspectos administrativos y contables, en contraste con significativas

² Directorio de Instituciones Filantrópicas del Cemefi. Consultado el 01 de julio del 2015 en <http://200.57.119.27/Directorio/Busquedas/firmBusquedaAvanzada.aspx>.

deficiencias en materia de planeación estratégica, medición de impacto, sustentabilidad financiera y desarrollo de capacidades en el equipo de trabajo.

Más recientemente confirmamos a través de la realización del diagnóstico participativo sobre Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG): capacidades, necesidades y entorno (Corporativa de Fundaciones, 2012) que las OSC tienen un mayor grado de alcance en sus objetivos y resultados—es decir, son más eficaces— si desarrollan planeación estratégica y operativa en su práctica institucional.

Para los fines del presente estudio, consideramos a las OSC integradas a CF y con proceso constante de fortalecimiento institucional. Entendemos como organizaciones integradas a las OSC que cumplen con nuestra política de inclusión y hayan iniciado su proceso de fortalecimiento, esto es, que se encuentran en alguna de las estrategias de participación ofrecidas por CF dentro del ciclo de atención, el cual abarca un período de tres años.

Esta política cubre un espectro amplio de OSC; se trata de organizaciones civiles sin fines de lucro, legalmente constituidas y operando en la Zona Metropolitana de Guadalajara y el estado de Jalisco:

a) Que tengan por beneficiarios a personas de escasos recursos, comunidades indígenas o grupos vulnerables por edad, sexo o discapacidad, y que realicen actividades de:

- Atención a requerimientos básicos de subsistencia (alimentación, vestido, vivienda).
- Asistencia o rehabilitación médica.
- Asistencia jurídica.
- Rehabilitación de alcohólicos y farmacodependientes.
- Ayuda para servicios funerarios.

- Educación o capacitación para el trabajo.
- Desarrollo comunitario.
- Defensa y promoción de los derechos humanos.
- Enseñanza con validez oficial.

b) Que se dediquen exclusivamente a la promoción entre la población de la prevención y control de la contaminación del agua, del aire y del suelo, la protección al ambiente y la preservación y restauración del equilibrio ecológico³.

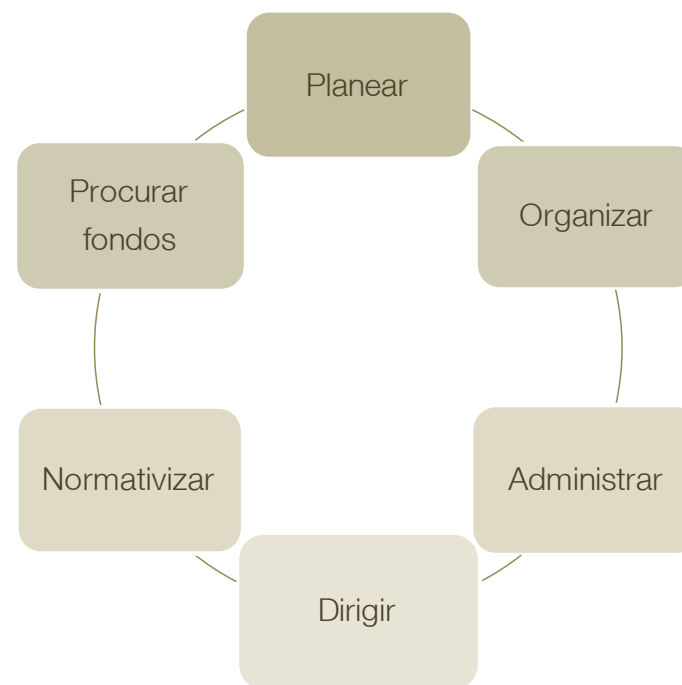
La estrategia de intervención de CF se compone de los siguientes procesos: diagnóstico, acompañamiento para el fortalecimiento de capacidades institucionales e instalación de sistemas institucionales, vinculación (relaciones, movilización de recursos, redes y espacios de incidencia), seguimiento y monitoreo.

Estos procesos se despliegan a través de un conjunto de estrategias que incluyen acciones de capacitación, asesoría y financiamiento, de acuerdo a cada necesidad específica de las OSC.

Así, para obtener las metas a largo plazo, nos planteamos lograr otros efectos de valor u objetivos a diferentes niveles que, en este caso, son precondiciones “unos de otros” y que articuladamente permitirán avanzar hacia el macro resultado. Tales precondiciones constituyen los elementos necesarios y suficientes para alcanzar el cambio planteado, en concordancia con un conjunto de supuestos relacionados que más adelante se describirán. Los resultados (o precondiciones) que CF se plantea conseguir, implican efectos causales en dos niveles: capacidades individuales y grupales desarrolladas, así como sistemas, procesos y procedimientos internos de trabajo

³ Fundamento: Ley del Impuesto sobre la Renta, texto vigente (2013); artículo 79 fracciones VI, X y XIX.

En este nivel de resultados se ubica el desarrollo de capacidades, y si bien son muy amplios y variados los aspectos de gestión en los que incidimos —de forma particular y profunda—, las actividades están orientadas hacia el desarrollo o fortalecimiento de seis capacidades organizacionales específicas en los miembros de las OSC:



Dichas capacidades, al desenvolverse y fortalecerse tanto individual como colectivamente, es decir, que se ponen en marcha de manera simultánea por dos o más integrantes de la organización, permiten la construcción y ejecución sistemática de actividades de gestión en las organizaciones que, de forma ordenada, constituyen progresivamente sistemas de trabajo, métodos propios que establecen procesos determinados y procedimientos a seguir, en los seis ámbitos de desarrollo organizacional más relevantes.

La estrategia de intervención está planteada para incidir en los siguientes niveles: individual, grupal, organizacional, interorganizacional (redes) y sectorial.

En resumen, una premisa que engloba y guía la manera como CF entiende el cambio esperado, es que a partir del desarrollo de capacidades individuales y grupales se deberán reflejar modificaciones y el mejoramiento del sistema institucional.

Además una serie de supuestos generales enmarca toda la teoría del cambio. Se trata de precondiciones que representan situaciones fuera del control de CF, pero que requieren ser tomadas en cuenta como circunstancias que deben cumplir las organizaciones civiles participantes, ya que influyen el desarrollo de la estrategia de intervención y el logro de los resultados, tanto previamente como durante el proceso de fortalecimiento institucional.

Las principales condiciones mínimas se relacionan con:

- Reconocimiento de necesidad de fortalecimiento por parte de las OSC.
- Liderazgo.
- Disponibilidad de tiempo y de espacios para aprendizaje.
- Existencia de un presupuesto mínimo asignado.

En síntesis, plasmamos en el siguiente diagrama la visión de largo plazo de CF, la cual se materializa en una mezcla de estrategias y procesos para las OSC:

Diagrama Teoría general del cambio de CF

Supuestos	Estrategia	Proceso	Eventos	Visión de éxito
<ul style="list-style-type: none"> •Necesidad percibida •Liderazgo •Disposición al cambio •Recursos humanos •Tiempo disponible •Presupuesto mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> •OSC etapas tempranas •Capacidades básicas •Actividades simultáneas: Capacitación, asesoría, inversión social •Trabajo integrador individual y grupal 	<ul style="list-style-type: none"> •Diagnóstico •Plan de trabajo •Acompañamiento •Herramientas para el desarrollo de capacidades •Articulación •Monitoreo y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> •Construcción de capacidades •Productos (evidencias) verificables •Impacto cualitativo •Escalamiento de lo individual a lo sectorial 	<ul style="list-style-type: none"> •Cambio organizacional y adaptación •Crecimiento, expansión de servicios y procesos •Sustentabilidad financiera •Mejora continua •Efectividad e impacto social •Visibilidad •Articulación •Incidencia pública •Permanencia

III. EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DE CORPORATIVA DE FUNDACIONES

1. Antecedentes y contexto

El sistema de evaluación está alineado y construido con base en la filosofía institucional y modelo de intervención de CF, permitiendo así evidenciar y medir en qué y cómo contribuimos a generar cambios en las OSC para el desarrollo y la transformación social.

Es fundamental valorar el impacto de nuestro modelo para así identificar las posibles áreas de oportunidad que nos permitan tomar mejores decisiones a futuro y contribuyan a solucionar de una manera más efectiva la problemática en la cual queremos incidir.

En este sentido y desde los inicios contamos con una serie de instrumentos de evaluación. Sin embargo, el modelo de evaluación que empleamos en los comienzos era insuficiente en cuanto a su alcance para poder medir el impacto real de los cambios organizacionales generados en las OSC, ya que se reducía por lo general a la implementación de herramientas tales como diagnósticos organizacionales, sin contar con un sistema que diera cuenta de los cambios y resultados generados en las OSC durante y después de un proceso de fortalecimiento institucional. Por eso hemos ido mejorando y perfeccionando dicho modelo a través del tiempo, hasta la creación e implementación de un sistema integral de evaluación en el año 2011, con la asesoría externa de GESOC, Gestión Social y Cooperación, A.C.

En este contexto, en la realidad de las OSC y a nivel nacional, existen pocos modelos de medición de impacto desarrollados sobre la intervención de un organismo fortalecedor en capacidades organizativas. Es importante precisar que como entidad de esa índole nos enfrentamos al reto de medir cambios y capacidades organizacionales, partiendo del postulado que cualquier organización es compleja y ambigua, además de la dificultad para evidenciar una relación causal directa entre tal tipo de intervención y una mejor eficiencia organizacional.

Primeramente, existe poca información sólida para evaluar el impacto de las intervenciones de desarrollo de las OSC más allá de ciertos proyectos, y todavía menos en aquellos involucrados en la construcción y fortalecimiento de la capacidad institucional. La razón es que es un proceso complicado, que se hace aún más difícil cuando se evalúa el impacto de procesos intrínsecamente complejos, intangibles y a menudo poco definidos.

Por eso el demostrar causalidad y atribución se revela complicado, además si recordamos que este trabajo en las funciones y procesos organizacionales tiene como objetivo generar cambios en el desempeño de los programas y consecuentemente en las condiciones de vida de los grupos más vulnerables

En cuanto a la obtención de resultados visibles y cuantificables, la Agencia Americana para el Desarrollo Internacional afirma que las mediciones de capacidad institucional son subjetivas por su naturaleza (USAID, 2000). Éstas se basan sobre todo en la percepción, la interpretación y el juicio individuales. En consecuencia, son medidas relativas y no absolutas; por esta razón pueden ser ambiguas.

Tomando en cuenta tales elementos, el modelo de evaluación de CF es transversal a todas las estrategias y actividades de fortalecimiento de las OSC en un período de tiempo dado.

El sistema de medición de impacto está compuesto por tres elementos: diagnóstico, evaluación de resultados y evaluación de impacto. Dichos componentes dan cuenta, con diferente alcance, de las necesidades prioritarias y los distintos grados de avance de las organizaciones, a las que CF presta sus servicios, respecto a su proceso de fortalecimiento institucional en las seis capacidades organizativas consideradas particularmente relevantes en su trabajo de incidencia: planear, dirigir, organizar, administrar, normativizar y procurar fondos.

Aspiramos a que las OSC generen resultados en el corto, mediano y largo plazo. En particular calibramos los cambios en las OSC de acuerdo a la adquisición y aplicación de conocimientos, la construcción de capacidades organizacionales y la formalización de su práctica, esto significa que valoramos tanto el proceso, los productos alcanzados y cumplimiento de metas como los resultados e impacto del modelo de CF.

2. Los instrumentos: Diagnóstico, evaluación de resultados y evaluación de impacto

Contamos, por tanto, con tres tipos de evaluación: evaluación de proceso, de resultados y de impacto, así como sus instrumentos correspondientes.

El instrumento de diagnóstico pretende identificar y caracterizar los principales nichos de oportunidad o las necesidades de fortalecimiento organizacional más relevantes a atender en las distintas OSC con las que se realiza el trabajo de incidencia, relacionando y analizando la gama de factores internos y externos que pueden estar, en cierta forma, determinando el potencial de su desarrollo organizacional. La intención es contar con evidencia que sirva como insumo para formular propuestas integrales de intervención, acordes a la realidad de las OSC y que orienten las acciones para enfrentar las debilidades, aprovechando en todo momento las fortalezas institucionales.

Dicho instrumento se aplica cuando detectamos, a través de la entrevista de primer contacto con cada OSC que se acerca a CF, que la organización está conformada al menos por dos integrantes, atiende un problema social identificando las necesidades de la población, así como demuestre que tiene establecida una zona geográfica específica de trabajo con un colectivo determinado. En caso de contar con tal información, la herramienta se lleva a cabo una sola vez, en una visita inicial a la organización y con una duración de aproximadamente dos horas.

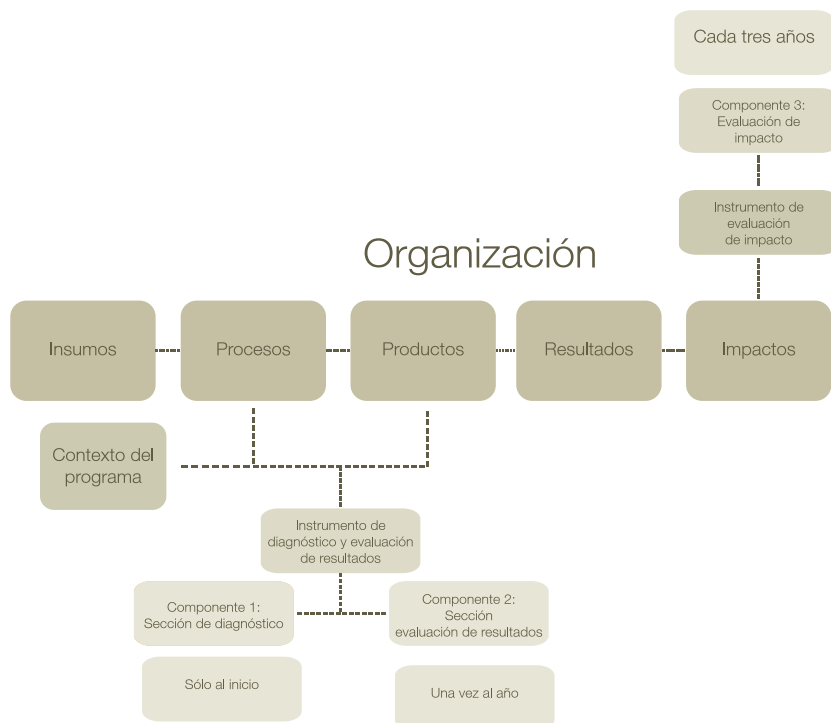
La información que formará parte de este componente se recolectará mediante la aplicación del “Instrumento de diagnóstico y evaluación de resultados”, que también alimenta a la evaluación de resultados.

Esta última es entendida como una actividad que se llevará a cabo de forma periódica, anualmente, que con base en la recolección sistemática de datos, proporcionará información temprana de la evolución de los programas de fortalecimiento institucional y del progreso de sus objetivos o metas. Su finalidad es dar cuenta de los avances parciales que se van generando año con año e identificar las acciones necesarias a ajustar o adoptando medidas correctivas —tanto sustantivas como operacionales— con el propósito de mejorar el diseño, forma de aplicación y calidad de sus resultados. Por otra parte, también sirve para mostrar las fortalezas de la intervención, haciendo posible afirmar los resultados parciales positivos.

La evaluación de impacto se entiende como el análisis de los efectos o transformaciones que se logran como consecuencia de las acciones realizadas y recursos invertidos durante determinado período. Estos impactos posibilitan cambios o estados de desarrollo permanentes, es decir, que si hacemos la distinción entre resultados e impactos, encontraremos que los primeros constituyen las derivaciones cercanas y más tangibles de las actividades de un proceso; por ejemplo, la estructuración y descripción de programas, la participación en alianzas, la formalización de espacios de retroalimentación, etc.

Para efectos de recabar información sobre este componente fue diseñado el instrumento de evaluación de impacto, el cual será aplicado en dos momentos. El primero, al inicio de un proceso de fortalecimiento institucional con CF, según los casos en los cuales se perciba que el involucramiento de la organización será más duradero y constante, esto con el fin de tener una primera fotografía o línea de base que posibilite la comparación subsecuente de los indicadores, motivo por el cual este primer esbozo no será ilustrativo aún del impacto logrado en el procedimiento. El segundo momento de la aplicación del instrumento, se realizará en un tiempo estimado de tres años y en éste tomará sentido el concepto de evaluación de impacto, ya que será aquí donde sí se podrá dar cuenta de los efectos o transformaciones que se generaron durante el proceso realizado.

El mecanismo mediante el cual se podrá identificar si una organización se encontraría en condiciones de tener un proceso de fortalecimiento más duradero será desde la entrevista de primer contacto, así como con la aplicación del instrumento de diagnóstico y evaluación de resultados. Algo que es importante enfatizar también es que en su primera aplicación este instrumento fungirá como herramienta para dar una primera fotografía no atribuible (hasta este momento) contundentemente a las acciones realizadas por la institución. Esto implica que, en su primera implementación, sería inconveniente interpretar y comunicar los datos como indicativos de impacto, ya que son sólo un referente o línea de base con la cual se relacionarán los datos que se obtengan al paso de tres años.



El diagnóstico cuenta con 35 reactivos correspondientes a las seis capacidades organizativas; el de evaluación de resultados con 34 reactivos y el de evaluación de impacto tiene 42 reactivos⁴.

Finalmente, precisamos que los tres procesos de evaluación (el diagnóstico, la evaluación de resultados y la evaluación de impacto), tanto como sus hallazgos correspondientes, no son instrumentos comparables entre sí. De cierto, cada uno busca medir el desarrollo organizacional de las seis capacidades del modelo de CF; no obstante cada uno lo hace de formas distintas, con reactivos e indicadores diferentes, distinguiéndose también en su ejecución en el tiempo y su alcance.

⁴ Ver Matriz de Indicadores para cada instrumento, en el apartado de Anexo del presente estudio.

Se podrán contrastar los resultados de las diferentes aplicaciones del instrumento de evaluación de resultados a través de los años, así como del de evaluación de impacto, entre su primera y segunda aplicación.

3. Aplicación de los instrumentos, tipo de resultados, criterios y escala de valoración

La aplicación de los instrumentos se realiza a manera de entrevista con una duración aproximada de dos horas, en las instalaciones de la propia organización, con las y los integrantes de las OSC. Idealmente debe contar con la participación de al menos tres personas, siendo éstas remuneradas o voluntarias con poder de decisión: presidente del consejo, consejera, directora, coordinadora de área u otros semejantes, conforme a su propia división funcional. En cualquier caso es necesario que quien responda las preguntas sea alguien sumamente involucrado en la dinámica cotidiana de la organización.

El personal interno de CF condujo la implementación del sistema de evaluación de impacto, contando así con un conocimiento más profundo de la estructura y funcionamiento del modelo. Adicionalmente, participaron consultores externos a nuestra fundación para realizar la aplicación de los instrumentos de evaluación de resultados y de impacto en su segundo momento, permitiendo una mayor objetividad del proceso y de los resultados.

Ambos instrumentos se encuentran divididos en seis secciones, las cuales se relacionan con las seis capacidades organizativas en las que CF incide fundamentalmente y de las que se buscará dar cuenta en los resultados e impactos logrados. La información que se recolecta es principalmente cuantitativa, pero también cualitativa. Los instrumentos se encuentran diseñados en hojas de cálculo, para facilitar el procesamiento de datos cuantitativos, así como la generación de cálculos y gráficas de resultados.

Gran parte de las preguntas en estas secciones son “cerradas” y para ser contestadas habrá de elegirse una respuesta entre diferentes opciones, sea entre un “Sí” o “No”, en el caso del instrumento de diagnóstico; o,

para la evaluación de resultados y de impacto, entre una escala de estimación de cinco o seis parámetros, dependiendo de los criterios otorgados para la valoración de cada reactivo, los cuales se refieren al grado en que se considera que se cumplieron cada uno de los elementos o acciones considerados para la evaluación y que serán indicados caso por caso.

Referente al componente de diagnóstico, las respuestas son opcionales entre “Sí”, o “No”, respecto a la realización u obtención de ciertos productos o herramientas de gestión institucional. Es importante señalar que el factor tiempo es determinante para dar respuesta, ya que para ser validada como “Sí” el producto o la acción tiene que ser vigente (realizado, revisado y/o actualizado en el último año).

En el caso de la evaluación de resultados, se trata de una escala de apreciación de seis parámetros: “Sobresaliente”, “Suficiente”, “Medianamente”, “Poco”, “Muy poco” y “Nulo”, donde establecimos criterios para determinar la escala de valoración de cada reactivo del instrumento de evaluación de resultados. Se basan en modelos de madurez de desarrollo y evaluación empresarial, en particular en el sistema del Modelo de Madurez de Capacidades o CMM (Capability Maturity Model, desarrollado inicialmente para los procesos relativos al desarrollo e implementación de software por la Universidad Carnegie-Mellon). El término “madurez” implica el grado de formalidad y optimización de procesos, partiendo desde prácticas particularizadas hasta procedimientos formalmente definidos.

Los siguientes criterios determinan la escala de valoración conforme al nivel de avance en acciones de desarrollo, implementación, revisión y/o actualización de herramientas y funciones de gestión para cada capacidad organizativa:

- Nulo: No se realizó ninguna incidencia en este reactivo durante el último año.
- Muy poco: Existió la conciencia sobre la necesidad de incidir en el indicador, pero los avances no fueron planificados ni sistematizados; se llevaron a cabo de forma reactiva, ocasional, voluntaria e informal.

- Poco: Los avances en el reactivo son planificados pero no sistematizados; o bien, se han sistematizado sin contar con un proceso previo de planificación.
- Medio: Los avances en el reactivo son planificados y sistematizados⁵, las acciones son coherentes y están integradas dentro de un sistema.
- Suficiente: Los avances en el reactivo son planificados, sistematizados y monitoreados. Las acciones son conocidas por todos y orientan las actividades y decisiones diarias.
- Sobresaliente: Los avances son planificados, sistematizados, monitoreados y evaluados. Son parte de la cultura organizacional. Se cuenta con información cualitativa y cuantitativa sobre la calidad y efectividad de su intervención

El instrumento mide cómo se modifica (positiva o negativamente) el desarrollo de las capacidades organizativas en una OSC al cabo de un año de participación con Corporativa de Fundaciones. En efecto, cabe destacar que al igual que en la gran mayoría de los procesos humanos, en aquellos de las organizaciones se pueden presentar tanto avances como retrocesos.

El instrumento de evaluación de impacto tiene la característica de que en su mayoría incluye preguntas que serán registradas de manera “abierta”, es decir, sin opciones de respuesta. Con base en la formulación de una serie de interrogantes adicionales (“¿Cuántos hay actualmente?”, “¿Qué tanto se ha aplicado?”, “¿Cuánto se han incrementado?”, “¿Qué tanto ha cambiado?”), el mecanismo permite generar en los entrevistados, reflexiones sobre aspectos relevantes de los temas abordados, los cuales ayudarán a profundizar en el entendimiento de las situaciones que de cierto modo pueden estar afectando de forma positiva o negativa la obtención de resultados e impactos. A pesar de que tal tipo de información recolectada es subjetiva, da mucha luz al criterio que el entrevistador debe tomar para valorar el estado o avance en: “Crítico”, “Poco razonable”, “Razonable”, “Satisfactorio” y “Muy satisfactorio”.

⁵ El concepto de sistematización utilizada en este contexto como criterio de valoración se entiende de una forma amplia y sencilla. Se trata de una reflexión (auto)crítica sobre la experiencia. Aun cuando esta reflexión no es nada sistemática y tampoco intencionada siquiera, esta disposición a sacar las lecciones de nuestras experiencias cotidianas, incluso de las más triviales, constituye indudablemente el punto de partida de la sistematización.

Con este afán establecimos pautas para ayudar a determinar la escala de valoración de cada reactivo del instrumento de evaluación de impacto. Al igual que para el instrumento de diagnóstico y evaluación de resultados, en su componente evaluación de resultados, nos basamos en el sistema del Modelo de Madurez de Capacidades o CMM (Capability Maturity Model).

Los siguientes criterios determinan la escala de valoración conforme al estado (en el caso de la primera aplicación, como línea base) o el nivel de avance (en su segunda aplicación, la cual es trienal) en acciones de desarrollo, implementación, revisión y/o actualización de herramientas y funciones de gestión para cada capacidad organizativa:

- **Crítico:** No se cuenta con este reactivo o no se realizó ninguna incidencia en este reactivo durante los tres últimos años, o existió la conciencia sobre la necesidad de incidir en el indicador, pero su estado actual o los avances se llevaron a cabo de forma reactiva, ocasional, voluntaria e informal; no fueron planificados ni sistematizados.
- **Poco razonable:** El estado del reactivo o los avances en el mismo son planificados pero no sistematizados; o bien, se han sistematizado sin contar con un proceso previo de planificación.
- **Razonable:** El estado del reactivo o los avances son planificados y sistematizados; las acciones son coherentes y están integradas dentro de un sistema.
- **Satisfactorio:** El estado del reactivo o los avances son planificados, sistematizados y monitoreados. Las acciones son conocidas por la totalidad del equipo y orientan las actividades y decisiones diarias.
- **Muy satisfactorio:** El estado del reactivo o los avances son planificados, sistematizados, monitoreados y evaluados. Son parte de la cultura organizacional. Se cuenta con información cualitativa y cuantitativa sobre la calidad y efectividad de su intervención.

Por ello, se profundizó lo más posible caso por caso, para evitar sesgos en la interpretación y en el criterio de valoración realizado.

En lo que concierne al instrumento de diagnóstico y evaluación de resultados, existe una serie de preguntas abiertas adicionales para generar una reflexión y ahondar en los factores de avance y/o retroceso de las organizaciones en su proceso de fortalecimiento. A continuación listamos las preguntas:

- ¿Cómo ha sido el involucramiento de los demás integrantes de la institución en las actividades de... (cada una de las seis capacidades organizacionales)?
- ¿Cuáles son los obstáculos a los que se han enfrentado para poder desarrollar y aplicar los instrumentos o herramientas de capacidad organizacional de forma colectiva?
- ¿Qué tipo de herramientas o técnicas han sido utilizadas y les han funcionado de manera empírica?
- ¿Cuáles de las herramientas o técnicas que han implementado les han beneficiado más y por qué?
- ¿Cuál fue el beneficio específico que usted diría que CF le ha ayudado a generar, en materia de... (cada una de las seis capacidades organizacionales)?
- ¿Cómo concibe los logros o avances que ha tenido su institución en relación a la adquisición o desarrollo de herramientas, conocimientos o habilidades, en su proceso de fortalecimiento?
- Tipo de razones por las que no se pudo avanzar en el desarrollo de las acciones de cada una de las seis capacidades organizacionales.

Las opciones de respuesta correspondientes y registrar la que elija el entrevistado/a, éstas son: “No hemos tenido tiempo”, “No hemos tenido recursos”, “No sabíamos cómo hacerlo”, “No ha sido necesario/prioritario” y “Otra razón”.

La aplicación de los instrumentos de diagnóstico y evaluación de resultados así como de la herramienta de evaluación de impacto se capturan en bases de datos generales, que concentran la información de todas las organizaciones y permiten el procesamiento de información cuantitativa y cualitativa, posibilitando el análisis y generación de resultados tanto a nivel individual como general de los impactos. En la recolección de datos, el proceso esencial consiste en recibir datos no estructurados, mismos a los que es necesario darles una “estructura”; pueden ser muy variados, pero en esencial son narraciones de los participantes o de los aplicadores, grabaciones, documentos, etc. Para determinar el grado de avance institucional alcanzado, se consideran niveles crecientes de la siguiente manera: “Nulo”, “Muy poco”, “Poco”, “Medianamente”, “Suficiente”, “Sobresaliente”.

Componente de diagnóstico		Componente de evaluación de resultados		Componente de evaluación de impacto	
Número en escala	Valoración en escala	Número en escala	Valoración en escala	Número en escala	Valoración en escala
0	“Nulo”	0	“Nulo”	0	“Nulo”
0.1-2	Nivel “Muy bajo”	0.1-2	Nivel “Muy bajo”	0.1-2.5	Nivel “Poco razonable”
2.1-4	Nivel “Bajo”	2.1-4	Nivel “Bajo”	2.6-5	Nivel “Razonable”
4.1-6	Nivel “Medio”	4.1-6	Nivel “Medio”	5.1-7.5	Nivel “Satisfactorio”
6.1-8	Nivel “Alto”	6.1-8	Nivel “Suficiente”	7.6- 10	Nivel “Muy satisfactorio”
8.1-10	Nivel “Muy alto”	8.1-10	Nivel “Sobresaliente”		

Las bases de datos generales nos permiten generar una serie de resultados como:

- Resultado individual de avance de cada OSC por cada capacidad.
- Resultado individual de avance de cada OSC para todas las capacidades (promedio).
- Resultados generales del conjunto de las OSC según cada capacidad.
- Resultados generales del conjunto de las OSC para todas las capacidades.
- La capacidad más implementada, la capacidad menos implementada.
- Las razones por las cuales cada OSC y en general todas las OSC participantes no pudieron avanzar en el desarrollo de las acciones para cada capacidad.
- Las áreas de fortalezas y debilidades de las OSC dentro de cada capacidad, es decir, los indicadores más y los menos implementados.

4. Criterios de inclusión muestral y organizaciones participantes

La definición de la población objeto de estudio y el proceso de selección de la muestra se relaciona directamente con la finalidad de cada uno de los tres elementos de nuestro sistema de evaluación.

Como el diagnóstico es el insumo que permite formular propuestas integrales de intervención, acordes a la realidad de las organizaciones civiles, tal instrumento se aplica con todas las OSC que inician un proceso de fortalecimiento institucional con nuestra fundación.

Como antecedente, precisamos que en promedio, cada año, se acercan a CF aproximadamente cien organizaciones civiles y grupos de personas, de las cuales el 60% son organizaciones legalmente constituidas y las otras 40 son grupos de personas con deseos de formar una asociación civil.

El primer acercamiento con CF se realiza por medio de un diálogo que llamamos “primer contacto” para conocer y compartir expectativas entre ambos actores. En promedio la mitad de estas 60 organizaciones decide

iniciar su proceso de fortalecimiento institucional. Las otras OSC no dan seguimiento, en algunos casos no existe coincidencia con nuestra forma y modelo de trabajo y, en otros, las organizaciones no cumplen aún con los supuestos del mismo modelo⁶, dificultando una participación provechosa y efectiva en su proceso de profesionalización; varias de ellas regresan de hecho una vez que cumplan con estas precondiciones.

Para la determinación de esta parte de la muestra, elegimos de manera aleatoria a 20 de las 26 OSC a las cuales habíamos aplicado el instrumento de diagnóstico en 2014.

La evaluación de resultados se realiza con las organizaciones que siguen participando en el proceso de fortalecimiento institucional, de manera concreta en por lo menos un programa de CF desde la puesta en práctica del diagnóstico. Recordamos que este componente es entendido como una actividad que se llevará a cabo de forma periódica, anualmente, y busca medir los avances parciales que se van generando año con año, así como identificar las acciones necesarias para realizar ajustes, o bien la adopción de medidas correctivas.

De igual forma que para el diagnóstico, tomamos en cuenta para la evaluación de resultados a organizaciones que participaron en el 2014, en etapas diferentes de su proceso de profesionalización, en el primero, segundo o tercer año, como se describe a continuación:

- Para el primer año de aplicación, son siete OSC de un universo de 15.
- Seis OSC escogidas de un conjunto de nueve organizaciones en el segundo ciclo de atención.
- Tres OSC de un grupo de ocho, correspondiente al tercer año de aplicación.

Las organizaciones seleccionadas para la muestra son las que registraron un mayor grado de participación en los programas y proyectos de CF.

⁶ Reconocimiento de necesidad de fortalecimiento por parte de las OSC a ser atendidas, liderazgo, disponibilidad de tiempo y de espacios para aprendizaje, existencia de un presupuesto mínimo asignado.

La evaluación de impacto —como se explicó anteriormente— se aplica en dos momentos: una primera vez, como línea de base al inicio y por lo menos tres años después de la intervención.

Por estas características, la aplicación de este instrumento se hace en los casos donde se percibe que el involucramiento de la organización será más duradero y constante; en particular con organizaciones que inicien el proceso de fortalecimiento institucional, que cumplen con las premisas de nuestro modelo de intervención y que demuestran, además, tener un gran potencial de crecimiento. Los mecanismos para identificar tal tipo de organización son la entrevista de primer contacto y los resultados de la aplicación del diagnóstico.

Con base en tales criterios, entre finales del 2011 e inicio del 2012, llevamos a cabo la evaluación de impacto como línea base con cinco OSC y, nuevamente, tres años después, en 2015, con estas mismas organizaciones para medir el impacto de nuestra práctica institucional. Recordemos que nuestro modelo de trabajo apuesta a un proceso de fortalecimiento institucional de mediano plazo.

Teniendo como finalidad contar con una muestra más numerosa para la evaluación de impacto, decidimos aplicar la evaluación de resultados con un grupo de organizaciones en su tercer ciclo de atención, correspondiente en tiempo con la evaluación de impacto. Esto con el objetivo de comparar los resultados encontrados en el primer año de aplicación de dicha herramienta. Es importante rescatar casos de organizaciones que iniciaron su proceso de fortalecimiento institucional previo al actual sistema de evaluación de impacto de CF; para eso tomamos en consideración a tres organizaciones.

Finalmente integramos a la muestra un grupo de organizaciones fuera del proceso de fortalecimiento institucional con CF. Se trata de cuatro OSC, consideradas como “grupo control”, las cuales fueron seleccionadas de manera aleatoria con base en el listado de las 13 organizaciones a las cuales aplicamos el diagnóstico en el 2012; son organizaciones que no dieron seguimiento a la propuesta de trabajo resultado del diagnóstico, de tal manera que no participaron en ninguno de los programas de fortalecimiento institucional de CF durante el período.

La muestra total para este estudio es de 41 OSC⁷, las cuales participaron en diferentes momentos y etapas de su proceso de fortalecimiento institucional con CF entre finales del 2011⁸ e inicio del 2015.

Resumimos esta información con la siguiente tabla:

Instrumento de evaluación	Universo	Muestra	Año de aplicación
Diagnóstico	26	20	2014
Evaluación de impacto (primera aplicación como línea base)	n/a	5	2012
Evaluación de impacto (segunda aplicación)	n/a	5	2015
Evaluación de resultados (primer año de aplicación)	15	7	2014
Evaluación de resultados (segundo año de aplicación)	9	6	2014
Evaluación de resultados (tercer año de aplicación)	8	3	2014
Grupo control	13	4	2012

IV. CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES ORGANIZACIONALES EN LAS OSC

1. Al iniciar el proceso de fortalecimiento institucional

Al comenzar su proceso de fortalecimiento institucional, la madurez organizacional⁹ de las OSC recién integradas¹⁰ a CF es inicial, vislumbrando áreas de oportunidad y posibilidad de crecimiento institucional.

El diagnóstico y la evaluación de impacto aplicado como línea base son el conjunto de insumos que nos permiten medir el grado de desarrollo organizacional de una entidad al iniciar el camino de la profesionalización con nuestra fundación.

El promedio general de las seis capacidades organizacionales de las OSC participantes es de 4.10 para el diagnóstico y de 3.18 sobre 10 en la evaluación de impacto, aplicado como línea base. A continuación se presenta una tabla con estos resultados:

Capacidad organizacional	Diagnóstico
Planear	3.79
Dirigir	6.63
Organizar	2.65
Administrar	4.56
Normativizar	3.63
Procurar fondos	3.35
Promedio general	4.10

⁷ Suman 41 organizaciones ya que la evaluación de impacto (línea base) y la evaluación de impacto se aplicaron a las mismas cinco OSC, además de que cuatro de ellas son parte también de la muestra de la evaluación de resultados en su segundo año de aplicación.

⁹ Según el sistema del Modelo de Madurez de Capacidades o CMM (Capability Maturity Model), parte del Manual Operativo del Sistema de Evaluación de Resultados e Impacto de CF.

¹⁰ Ver concepto de organizaciones integradas a CF en Glosario organizacional, rev. 15, 30/10/2014, Documento Interno, Sistema de Gestión de la Calidad, Corporativa de Fundaciones.

Capacidad organizacional	Evaluación de impacto (línea base)
Planear	2.67
Dirigir	4.27
Organizar	3.54
Administrar	3.51
Normativizar	2.53
Procurar fondos	2.56
Promedio general	3.18

Es importante precisar que el diagnóstico y la evaluación de impacto miden lo mismo pero de formas distintas; es decir, evalúan las mismas seis capacidades desde un enfoque y alcance diferente, y de ahí la discrepancia numérica que se refleja en las dos tablas precedentes. Recordamos que la evaluación de impacto analiza los posibles cambios o estados de desarrollo más permanentes, de manera que los reactivos correspondientes a esta herramienta son más desafiantes que los correspondientes al diagnóstico.

Adentrándonos en las conclusiones del diagnóstico, sobresale la capacidad de dirigir como la más fortalecida en las organizaciones al iniciar su proceso, con un promedio de 6.63. Existe de hecho la misma tendencia para los resultados de la evaluación de impacto, además de observar una brecha muy importante con la segunda capacidad más desarrollada, administrar, con una media de 4.56.

Los resultados de la capacidad de dirigir evidencian la habilidad de las y los líderes de las OSC para influir en las personas que conforman las organizaciones, con el propósito de que contribuyan a las metas de la

misma. De hecho, nueve de diez organizaciones cuentan con el puesto de dirección cubierto. Se trata de la mayor fortaleza en esta capacidad, la cual se ve reflejada en los demás reactivos, donde los cuerpos directivos construyeron y comunicaron de forma clara y oportuna la misión, visión, valores y objetivos generales de la organización, así como con el impulso y realización de compromisos con otros actores en la forma de acuerdos, convenios y contratos, por ejemplo.

Por otro lado, el nivel de desarrollo de las herramientas y funciones de gestión para la capacidad de organizar es el más bajo, con un promedio de 2.65 sobre 10. Es una competencia básica, ya que trata del conocimiento de las necesidades propias de la organización, generando una estructura donde se encuentra dividida la responsabilidad y toma de decisiones estratégicas y operativas.

De hecho, los indicadores relativos al órgano de gobierno son los más débiles, en especial ninguna organización cuenta con un manual de consejo, es decir con un documento que contenga, en forma ordenada y sistemática, las políticas y procedimientos de éste (perfil, mecanismos de ingreso y egreso, estructura, funciones y responsabilidades, principalmente).

El órgano de gobierno es el grupo colegiado que ostenta la máxima responsabilidad institucional, compuesto por personas denominadas consejeros o patronos, los cuales de manera conjunta controlan y dirigen los asuntos de la organización. Sin embargo, solamente dos de cada diez entidades realizan de forma periódica sesiones de consejo (tres o más veces al año); 30% de las OSC cuenta con un órgano de gobierno distinto de los miembros del equipo operativo y apenas el 10% de las organizaciones han determinado criterios claros para la elección de prospectos a consejeros.

Concerniente al equipo operativo, el otro componente de la capacidad de organizar, el 75% de las OSC tienen un organigrama actualizado; un poco más de la mitad (54%) cuenta con una descripción formal de los puestos de trabajo y responsabilidades por persona, mientras que el 25% de las organizaciones han desarrollado su manual de procedimientos.

Con un promedio de 3.35 sobre 10, la capacidad de procurar fondos es la segunda competencia menos avanzada en las OSC de la muestra. En particular, solamente una de cada diez organizaciones trabajan con base en un plan y estrategias de procuración de fondos, siendo el indicador menos implementado dentro de esta capacidad.

Normativizar resulta también ser una de las capacidades organizativas menos desarrollada, con un resultado promedio de 3.63. Tal dominio abarca la generación de políticas y procedimientos en todos los ámbitos organizacionales, desde la consideración a la población atendida, pasando por asuntos internos de gestión de recursos humanos, materiales, financieros, así como cuestiones externas como el cumplimiento con legislaciones aplicables. En este sentido, el 65% cuenta con políticas y procedimientos de atención a beneficiarios, mientras que solamente una de diez organizaciones ha establecido políticas y procedimientos para verificar el origen de las donaciones y atención a donantes.

Finalmente es importante detenernos en las fortalezas y debilidades encontradas en la capacidad de planear, ya que es ésta la que facilita de manera importante el desarrollo de las demás capacidades institucionales básicas y sobre la que se pueden sustentar los procesos de transformación interna, refiriéndose a la habilidad de pensar en el futuro; esto es, el establecer necesidades y generar los medios para atenderla mediante algún plan, con metas y objetivos globales.

La mitad de las OSC cuentan con un sustento teórico metodológico a su operación, es decir una herramienta institucional que permita comprender la realidad en un sentido pedagógico, terapéutico, sociológico, entre otros, y que describa cómo la organización pretende incidir en ésta y cuál es su método para ello. Es un resultado alentador, si bien significa también que la otra mitad de las organizaciones entregan servicios a su población atendida sin tener el fundamento y sustento documentado de sus programas y proyectos. Así en este mismo orden de ideas, se encuentra que el 15% de las OSC desarrollan y aplican mecanismos para poder dar seguimiento, monitoreo y evaluación a su plan operativo anual.

En conclusión, adicional al interés y reconocimiento de una necesidad sentida de fortalecimiento por parte de las OSC con base en los supuestos del modelo de trabajo de CF, estos resultados corroboran que se trata de un requerimiento real, donde existen áreas de oportunidad y mejora en cada una de las seis capacidades organizacionales. Es el punto de partida sobre el cual cada una de las OSC inicia su proceso de fortalecimiento institucional.

2. Durante el proceso de fortalecimiento institucional

a. De las organizaciones que recibieron servicios de Corporativa de Fundaciones

El instrumento de evaluación de resultados y los efectos correspondientes a la aplicación de esta herramienta según nuestro modelo, permiten conocer el grado de avance organizacional. Recordamos que su implementación se realiza en dos momentos: a un año de haber iniciado el proceso de fortalecimiento institucional y después de dos años. Así podemos además comparar los avances y resultados encontrados entre la evaluación de resultados aplicada en su primer momento (primer año) y en el segundo.

	Evaluación de resultados primer año (ER1)	Evaluación de resultados segundo año (ER2)	Porcentaje de avance o retroceso
Planear	4.53	4.61	2%
Dirigir	4.88	4.65	-5%
Organizar	4.72	4.75	1%
Administrar	4.37	5.10	17%
Normativizar	4.50	5.09	13%
Procurar fondos	4.22	4.18	-1%
Promedio general	4.54	4.73	4%

A dos años de haber iniciado su proceso de fortalecimiento institucional, las organizaciones civiles avanzaron un promedio de 4% hacia el desarrollo de sus capacidades organizacionales.

Los factores que contribuyeron al avance de las organizaciones, por una parte, se relacionan de forma directa o indirecta con el equipo humano involucrado; tanto como un elemento impulsor: “Hemos compartido con el equipo algunos aprendizajes, por ejemplo, el FODA lo hicimos con todo el equipo y nos dimos cuenta de cosas que no habíamos notado antes”; como circunstancia restrictiva: “Algunos de los factores es que a inicios del año hubo crisis entre la coordinación general y dirección del consejo”. Otros aspectos positivos relacionados con el equipo mencionado fueron “la conciencia del consejo”, el reconocimiento del trabajo realizado por la dirección y equipo operativo, la motivación, así como lograr que el equipo “se apropie de la misión y visión y genere mejores prácticas en sus labores”.

Un elemento más que promueve cambios positivos es la disponibilidad de mayores recursos, lo cual si bien puede resultar obvio, tiene otra faceta: “La falta de tiempo y recursos para la parte administrativa siguen siendo un problema, ya que hace que el personal se concentre mucho en realizar lo urgente y no cuentan con espacios y tiempo para planear, sistematizar y evaluar”; “Tuvimos un proyecto muy grande que requirió concentrarnos en la ejecución y logro de los objetivos, descuidando algunas capacidades”.

Un tercer aspecto que se valora positivamente son las reflexiones internas sobre la misión organizacional, el rol de cada uno de los actores dentro de la misma, así como el contar con el acompañamiento de organizaciones fortalecedoras.

Los mayores avances entre el primero y segundo año de este proceso, se concentran en la capacidad de administrar (con un progreso de 17%) y la capacidad de normativizar (13%). De hecho se trata de las dos competencias organizacionales con mayor nivel de desarrollo, respectivamente: 5.10 y 5.09 sobre 10.

La mayor fortaleza de las OSC en la capacidad de administrar se sitúa en las acciones de control presupuestal (6.66), es decir, en la revisión periódica (mensual, bimestral, etc.) de su presupuesto (gastos y ahorros), en el establecimiento de criterios para racionalizar o controlar sus gastos, y en el análisis de las deudas adquiridas y pagadas oportunamente.

La capacidad de administrar cuenta con una relevancia visible para las organizaciones, al tratar con el tema de recursos, el cual tiene implicaciones críticas para la operación o hasta la supervivencia de la institución. Por este motivo, esfuerzos importantes se realizan para mejorar esta capacidad, los cuales no siempre se ven recompensados significativamente, al entrar en juego factores externos tales como el marco fiscal inhibitorio y complejo, cuyas modificaciones igualmente provocaron la necesidad de realizar adecuaciones internas que incrementan la complejidad y los costos de administrar.

En el primer ciclo, la falta de recursos se menciona de forma predominante como el principal obstáculo; en segundo lugar, la saturación de actividades y el ya referido tema del marco fiscal. Otra dificultad indicada es la falta de más personas en el área: como se ha visto, en las organizaciones suelen ejercerse múltiples funciones concentradas en un mismo puesto. Hacia el segundo ciclo, si bien los factores restrictivos detectados son diversos, se alude a la saturación de actividades en primer lugar, seguido de la falta de mecanismos de implementación, seguimiento y evaluación administrativa. La comunicación interna es un tema relevante que deja de manifiesto diferentes formas en que se constituyen algunos obstáculos.

En este sentido las organizaciones explican que la aplicación de herramientas tecnológicas es lo que más les ha beneficiado dentro del abanico de instrumentos y técnicas para el fortalecimiento de la capacidad de administrar; particularmente se habla de software especializado en administración y contabilidad, facturación electrónica y hojas de cálculo con funciones avanzadas. En relación directa con ello, las siguientes menciones se refieren a controles internos y registros, además de contar con políticas internas del área administrativa. En la capacidad de normativizar, el mecanismo más empleado es la elaboración de normativas internas y documentación operativa.

De hecho, es en la capacidad de normativizar donde se encuentra la mejor concentración de respuestas de los beneficios generados por los procesos de fortalecimiento institucional de CF, a través de la participación de miembros de las organizaciones civiles, enfocadas la totalidad de éstas a la documentación normativa y de procedimientos de la organización.

El indicador más desarrollado para la capacidad de normativizar, son las acciones de cumplimiento institucional de regulación externa, con un resultado de 8.66.

Otro de los factores que podría haber contribuido a que tales sean las capacidades con un mayor porcentaje de avance en el segundo ciclo respecto a las del primero, es el mayor involucramiento de personal especializado.

En la capacidad de administrar, se destaca la participación de personas calificadas para la tarea. La administración, al poderse relacionar directamente con una función de trabajo, permite asignar sus labores de manera inequívoca, además de contemplar profesiones especializadas (tales como administración, contabilidad, etc.). La normativización, al igual que la administración, menciona la participación principal de equipos de trabajo aptos para ello, sobre todo en el segundo ciclo.

Efectivamente, el grado de involucramiento del equipo de trabajo en las organizaciones para el fortalecimiento de las capacidades institucionales básicas depende en cierta medida de la percepción de responsabilidad inherente respecto de cada una de ellas; esto es, hay tareas específicas que se consideran particularmente responsabilidad del equipo directivo y/o del órgano de gobierno (tales como la dirección y la normativización), otras cuentan con una o más personas especializadas (el ejemplo más notable sería el del área administrativa).

El avance en las demás capacidades ha sido poco sustantivo: la capacidad de planear reporta un avance del 2% y la capacidad de organizar el 1%. Asimismo se trató, al contrario, de un retroceso, para las capacidades de dirigir y de procurar fondos, con decrementos del 5% y 1% respectivamente.

La falta de progresión en la capacidad de procurar fondos puede ser desalentadora para las organizaciones, siendo además un factor crítico para la supervivencia de las mismas; resulta significativo que tanto en el primero como segundo ciclo de aplicación, la mayor debilidad encontrada alude a la dificultad de las organizaciones para contar con personal contratado estable (mínimo un año) como responsable de la función de procuración de fondos. El primer obstáculo a que aluden las OSC refiere en efecto a la falta de equipo humano dedicado a esta actividad, ya sea de forma absoluta (no hay una persona responsable) o relativa (hay voluntarios, consejo, personal de medio tiempo o personal que cuenta con otras funciones además de ésta, preponderantemente la dirección).

Este dato es consistente con el hallazgo de la Investigación de Sueldos de las OSC en la Zona Metropolitana de Guadalajara (Corporativa de Fundaciones, 2012) en el que se pudo observar que el 77% de las organizaciones en la muestra no contaban con una persona dedicada a esa labor.

Adicionalmente, la baja profesionalización de dicha función impacta negativamente al no contar con conocimientos técnicos especializados, siendo la segunda mención en el primer ciclo y la tercera en el segundo, incluyendo la falta de sistematización.

Otras dificultades relacionadas y nombradas por lo menos una vez en el primero y segundo año de aplicación, fueron la falta de recursos y la falta de tiempo, generando un círculo vicioso. Como puede inferirse, en las organizaciones existe una situación paradójica en torno a la crónica falta de capital para operar en el cumplimiento de la misión organizacional, mediante la escasa inversión en estrategias y acciones que permitan atraer mayores recursos de todo tipo.

Referente a la capacidad de las OSC de dirigir, es de subrayarse que después de un año de haber iniciado el proceso de fortalecimiento institucional, ésta se encontraba como la más avanzada, con un promedio de 4.88.

Observamos además una misma tendencia entre las fortalezas y debilidades de la capacidad de dirigir entre la primera y segunda aplicación de la evaluación de resultados. Por un lado, las OSC son consolidadas en

sus acciones directivas de retroalimentación y apropiación de los elementos institucionales como la misión, objetivos y valores, aunque por otro, son débiles en cuanto a las acciones directivas de participación y articulación con otros actores.

El tipo de técnicas que han implementado y que mayores beneficios han generado más de la mitad del total de OSC con independencia del ciclo de evaluación, es la comunicación directa, tanto formal como informal. En seguida, la búsqueda de consensos y una amplia gama de aspectos que van desde la filosofía institucional hasta la estructura organizacional y la interrelación de la dirección con el equipo operativo.

Se presenta una amplia dispersión de respuestas en la capacidad de dirigir, ya que aparentemente las herramientas o técnicas de la dirección son menos específicas. Es importante además mencionar que como parte del proceso regular de aprendizaje organizacional, se van incorporando mecanismos que de manera empírica pueden contribuir al fortalecimiento institucional y los cuales deben ser reconocidos, ya que permiten conformar una base a partir de la cual progresivamente es posible construir nuevos instrumentos o mejorar los existentes.

En este sentido y para la dirección, la mayor cantidad de alusiones a herramientas utilizadas por las OSC y que les hayan funcionado de manera empírica, se inclinó sobre la comunicación directa, la cual puede ser tanto formal como informal, en distintas direcciones pero incorporando al equipo directivo. Indirectamente dentro del mismo tema de comunicación hicieron referencia al manejo de conflictos, motivación, “acompañamiento personal”, así como “transmitir la pasión por la causa y la visión”.

Tratándose de los principales obstáculos a los que se han enfrentado las OSC para poder desarrollar y emplear colectivamente los mecanismos en la capacidad de dirigir, es posible observar que tanto en la primera como en la segunda aplicación del instrumento, las respuestas son variadas y dispersas, sin poder encontrar elementos comunes de forma relevante. En las del primer ciclo, una de las primeras restricciones fue la saturación de actividades, seguida por tres temas que arrojaron igual número de menciones cada uno: falta de recursos, conflicto de autoridad y toma

de decisiones poco ágil. En el segundo ciclo, el primer comentario de una dificultad refiere a la falta de sistematización de las actividades de la dirección y/o la documentación de prácticas y procesos. A continuación, en el mismo tenor que en la primera, no hay una jerarquización definida, generando igual número de menciones la actitud reactiva, el que la dirección realice actividades que son del ámbito operativo más que directivo, y la falta de mecanismos formales de comunicación y dirección.

De esta información puede inferirse que en el primer ciclo, la saturación de actividades en la dirección obstaculiza su fortalecimiento; sin embargo hacia el segundo ciclo, esto deja de ser un problema principal, al surgir la falta de formalización (incluida la sistematización) de dicha área, por lo que el desgaste acumulado al interior de la organización sobre este tema es mayor.

La capacidad de planear es una de las más bajas y con menores avances. Al consultar a las personas participantes sobre los impedimentos encontrados para realizar una adecuada planeación, se presenta de forma interesante un primer hallazgo: durante el primer año de aplicación, los inconvenientes expresados son dispersos y variados, con una sola causa de alta incidencia y las demás mencionadas solamente en una o dos ocasiones. Mientras tanto, en el segundo año de aplicación, las trabas se encuentran más focalizadas; probablemente pueda explicarse al tener la organización una mejor comprensión de su situación interna.

En cualquier caso la insuficiencia del equipo humano es la mención más frecuente tanto en la primera como segunda aplicación del instrumento, como situación predominante que entorpece la planeación.

A partir de la expresión amplia en torno a este aspecto, se mencionan variantes tales como “falta de tiempo”, “saturación de actividades”, “necesidad de resolver urgencias”, “enfoque a lo operativo”, “trabajo de medio tiempo” entre otras. De esto puede interpretarse que existe un ciclo vicioso en el que no hay planeación porque la operación rutinaria no lo permite. El enfoque hacia tareas consideradas como “urgentes” y la sobresaturación de actividades en los puestos de la organización (a lo cual se agrega precariedad remunerativa) impide espacios adecuados de introspección y reflexión.

Adicionalmente, se hace referencia a la falta de herramientas suficientes para realizar una planeación adecuada, incorporando desde el diagnóstico situacional de la organización, hasta mecanismos de monitoreo y evaluación. Por último, en algunas alusiones respecto a la incidencia en política pública, es considerado como relevante, pero sin contar con la capacidad actual de incursionar en dicho tema. De hecho el indicador de “revisión y actualización de las estrategias de participación con los actores involucrados” representa la mayor área de oportunidad en esta capacidad en ambos ciclos (en el primer año con un promedio de 3.48 y en el segundo año baja a 1.67).

En definitiva, la capacidad de planificar de un año a otro sí mejora en términos técnicos (herramientas), mas no necesariamente en la disposición de mayores recursos (humanos principalmente en este caso) para llevarla a cabo de forma más exitosa.

Para resumir, los cambios que implicaron retrocesos, en primer lugar — como ya se mencionó— tienen relación con el aspecto humano, relacional y organizacional; y en segundo, con la falta de tiempo para invertir en fortalecimiento, lo mismo que con la disminución de recursos, tanto como factores externos: cambios en el entorno político, legal y fiscal.

En conclusión, a dos años de haber iniciado su proceso de fortalecimiento institucional, las OSC muestran avances en el desarrollo de las seis capacidades organizacionales, sin embargo, podemos calificar estas mejoras como débiles: la mayoría de las actividades se realizan de forma apropiada, pero reactiva.

Uno de los factores que ralentizan de manera significativa el avance de las OSC hacia el fortalecimiento institucional es la falta de tiempo; esto de acuerdo con lo que expresan en las evaluaciones de resultados tanto en su primera como en la segunda aplicación. En ambos instrumentos aparece como la primera causa de avance “nulo” en los ítems que así hubieran valorado por cada capacidad organizacional, con 45% en la primera y 57% en la segunda.

La siguiente causa referida varía con dependencia de si es la primera aplicación de la evaluación de resultados, en donde seguida a la falta de tiempo aparece la escasez de recursos, entendidos principalmente como del tipo económico.

Para las organizaciones a las que se aplicó el instrumento en el segundo ciclo, la última razón reportada no son los recursos, quedando éstos en un lejano tercer lugar, comparado con que de manera más enfática señalaron que hubo ítems de los que no consideraron necesario o prioritario ocuparse.

A partir de esta información se puede inferir que durante el primer año de trabajo en el fortalecimiento institucional, la sobreabundancia de actividades y la escasez de recursos para llevarlas a cabo se conjugan durante la búsqueda de metas amplias de alcance; mientras hacia el segundo año, la exigüidad de recursos se compensa priorizando labores (además de que probablemente en algunos casos la situación económica de la organización mejora), perspectiva que si bien modifica el panorama de un año al otro, sigue resultando insuficiente.

Esto nos permite afirmar también que en etapas sucesivas del fortalecimiento institucional las problemáticas son mucho más puntuales, son mejor identificadas por la organización y poseen un carácter distinto a aquellas de las primeras fases.

La percepción general de las entidades participantes apunta hacia la valoración del proceso de fortalecimiento institucional como un conjunto de actividades que han aportado valor a la organización. Se reconoce que gracias a éste se han sentado bases (en aspectos en los que no existían referentes institucionales o éstos eran de tipo informal, verbal, etc.); asimismo que hay avances y resultados significativos en la organización (sin embargo, en muchos casos la afirmación es amplia y no específica la naturaleza de los mismos).

Igualmente, se valora la necesidad de continuar, por una parte, aplicando las herramientas adquiridas a fin de llegar a mayores resultados, así

como el seguir accediendo a oferta de fortalecimiento para las personas que integran la organización; a la vez que se reconoce que esto requiere de la inversión en recursos humanos y tiempo, los cuales, como sabemos, son aún más escasos en las organizaciones.

Los beneficios expresados a partir de la participación en la oferta de fortalecimiento institucional de CF se formulan de manera amplia, por lo que en varios casos éstos no se ligan de manera concreta hacia un aspecto específico.

Un miembro del equipo directivo de una organización comenta :

Me sirvió mucho para aprender a administrar mi tiempo y priorizar mis compromisos. Me ayudó a proponer cambios al interior de la organización, sentir un respaldo para justificar mis ganas de proponer e impulsar cambios, se ha abierto la disposición a comunicarnos, a plasmar acuerdos y clarificar ideas. Al principio tuvimos resistencia de ir a las capacitaciones y dejar a los maestros solos, pero después nos dimos cuenta de que podíamos confiar en que ellas iban a trabajar, me ayudó a confiar y a reconocer las capacidades del equipo.

b. Comparativo con organizaciones que no recibieron servicios de CF

Para ampliar el análisis sobre el desarrollo organizacional de las OSC durante los dos primeros años de su proceso de fortalecimiento institucional, acudimos a un grupo de organizaciones que no recibieron servicios de fortalecimiento por parte de CF, con la finalidad de compararlas con el grupo de entidades anteriormente detallado, que se encuentra en el segundo año de su ciclo de atención con nuestra fundación.

Como preámbulo, recordemos que con grupo control nos referimos a organizaciones a las cuales aplicamos el instrumento de diagnóstico, sin embargo no entraron en el proceso de fortalecimiento institucional con nuestra fundación; es decir, no recibieron ningún servicio u oferta de parte nuestra, al no haber dado seguimiento a la propuesta de trabajo, producto del diagnóstico.

Describiremos al otro grupo de OSC como organizaciones integradas a CF para este apartado del estudio, con el objetivo de distinguir ambos conjuntos. De acuerdo a nuestro modelo, utilizamos el término de organizaciones integradas¹¹ cuando hablamos de organizaciones civiles que cumplan con la política de inclusión¹² de CF y han iniciado el proceso de fortalecimiento institucional.

En particular, tomamos en cuenta las OSC con las cuales aplicamos el instrumento de evaluación de resultados en 2014 en su segundo año de fortalecimiento, de tal manera que para el grupo control, se trata de diagnósticos aplicados en el 2012.

El resultado general de la siguiente tabla permite afirmar que las organizaciones integradas a CF presentan un mayor desarrollo y avance en sus capacidades organizacionales al compararlas con el grupo control.

Capacidad organizacional	OSC grupo control	OSC integradas	Diferencia
Planear	4.06	4.61	14%
Dirigir	4.78	4.65	-3%
Organizar	4.26	4.75	12%
Administrar	4.40	5.10	16%
Normativizar	5.00	5.09	2%
Procurar fondos	4.13	4.18	1%
Promedio general	4.44	4.73	7%

¹¹ Glosario organizacional, revisión. 15, 30/10/2014. Documento interno, Sistema de Gestión de la Calidad, Corporativa de Fundaciones.

¹² Ver Política de inclusión en Políticas Generales del Sistema, Documento Interno, Sistema de Gestión de la Calidad, Corporativa de Fundaciones.

Los resultados muestran, en promedio, un mayor nivel de avance de las organizaciones integradas a CF en el desarrollo de sus capacidades organizacionales, con una valoración de 4.73 contra 4.44 para las OSC del grupo control, representando una diferencia por encima del margen de error del 7% entre ambos grupos.

Adicionalmente, al contrastar el resultado de las organizaciones en su primer año de aplicación de la evaluación de resultados con el del grupo control, observamos que las organizaciones integradas a CF cuentan con un grado ligeramente mayor de madurez institucional, con un promedio de 4.54, mientras que el grupo de control obtuvo 4.44, el cual sin embargo carece de significancia estadística.

Las organizaciones integradas revelan una importante diferencia en las razones por las que no han realizado algunas actividades en el desarrollo de sus capacidades institucionales básicas respecto a aquellas del grupo control. Estas últimas evidencian como primer motivo la falta de conocimientos, al ser mencionado por casi la mitad de las organizaciones y en torno a todas las temáticas; mientras que de las evaluadas, sólo hay una alusión en uno de los temas.

En segundo lugar, las organizaciones del grupo control expresan la falta de tiempo (relacionada igualmente con recursos humanos insuficientes), siendo ésta la primera causa en las organizaciones evaluadas. De ello se puede inferir que en estas últimas se cuenta con mayor claridad respecto a las herramientas y técnicas a utilizar en la gestión organizacional, pero no con el personal suficiente y/o el tiempo para llevarlo a cabo; en tanto que en el grupo control se combina la problemática de conocimientos insuficientes con la falta de tiempo, ya que ésta puede acentuarse cuando se realizan prácticas de acierto y error.

Es notorio que en ambos casos la necesidad de recursos no es sino la tercera y cuarta opción expresada.

Profundizando en el análisis y resultados por capacidad, la de administrar resulta ser la más avanzada en las OSC integradas (promedio de 5.10), a su vez que es donde existe una mayor diferencia (16%) entre el resultado de estas organizaciones y las de grupo control (4.4 en promedio).

En el análisis del involucramiento de los miembros del equipo en la construcción de las distintas capacidades institucionales básicas, la capacidad de administrar muestra la mayor diferencia entre ambos grupos, ya que el grupo control prácticamente no ha involucrado a su equipo operativo ni directivo (no hay información sobre quién exactamente está desempeñando esta función). En tanto, las organizaciones evaluadas implican tanto al equipo directivo como a equipo especializado en su mayoría; lo anterior arroja como resultado una mayor diferencia a favor de las organizaciones que han participado en la oferta de fortalecimiento de CF.

Las demás áreas donde encontramos mayor contraste y podemos inferir un mayor impacto de la intervención de CF son en la capacidad de planear (14%) y de organizar (12%).

En la capacidad de planear, el grupo control se apoyó principalmente de su equipo operativo y únicamente una organización mencionó al órgano de gobierno en esta actividad, a diferencia de las organizaciones del segundo ciclo de evaluación, quienes en su mayoría involucran tanto al consejo como al equipo directivo en la planeación. En la capacidad de organizar se muestra que la mitad de las organizaciones del grupo control involucraron a su equipo, al igual que las evaluadas, sin embargo, la diferencia es que en estas últimas se agrega una mayor participación de personal especializado.

Resulta interesante observar una tendencia entre estos dos grupos de organizaciones acerca de las capacidades con mayor y menor nivel de desarrollo organizacional: tanto las organizaciones integradas como las del grupo control han implementado instrumentos y técnicas para fortalecer sus capacidades básicas y en algunas de éstas coinciden. En la planeación, las herramientas técnicas y formatos se mencionan por las OSC integradas; mientras que el grupo control subraya las reuniones para definir metas y realizar evaluación. En la capacidad de dirigir, las integradas nombran con alta frecuencia la comunicación directa, y se enfocan más hacia aspectos técnicos y formales de la dirección.

En la capacidad de organizar, las coincidencias de ambos grupos se encuentran en los acuerdos de equipo; aquí, al igual que en la planeación, las organizaciones integradas hacen referencia a un mayor número de mecanismos aplicados. Para la administración, las organizaciones integradas aluden a las herramientas tecnológicas en primer lugar, así como a contar con personal especializado y políticas internas. En la capacidad de normativizar se menciona la documentación interna por los dos grupos. Y, para finalizar, en procurar fondos, la procuración directa es nombrada por la mayoría de las organizaciones de ambos grupos.

Así, estos dos conjuntos indican que los logros o avances que ha tenido su organización en relación a la adquisición o desarrollo de herramientas, conocimientos o habilidades en su proceso de fortalecimiento, se relaciona con una mayor claridad en cuanto a su identidad institucional; lo hicieron dos de las integradas y una del grupo control. Adicionalmente, dos organizaciones integradas mencionaron el mantener la actualización constante como un logro y un reto para el futuro, lo cual no se señaló en el grupo control y esto puede inferirse por la apertura a la conciencia de la necesidad de mantener un proceso continuo de mejora que se da al participar en los programas de fortalecimiento.

Las organizaciones en el grupo control y las integradas reflejan en primera instancia una diversidad en la amplitud de los obstáculos para el desarrollo de las capacidades; cuantitativamente las de grupo control expresan en promedio cuatro dificultades en cada capacidad, mientras que las integradas manifiestan siete. Esto pudiera explicarse en función de una mayor exposición a espacios de reflexión y análisis situacional, al tiempo que problemáticas apremiantes que se han ido atendiendo dejan paso a visibilizar otras más sutiles que se encontraban en su momento opacadas.

En general, con excepción de la capacidad de planear, los obstáculos revelados por unas y otras no guardan una amplia similitud; en dicha capacidad, ambas mencionan como primera dificultad la falta de más personas en el equipo e insuficientes herramientas técnicas para realizar la planeación.

En la capacidad de dirigir, el grupo control expresa la falta de mecanismos formales de comunicación como primer obstáculo y la falta de sistematización o documentación de prácticas en segundo lugar, mientras que las integradas ponen esto en primer lugar y la comunicación en cuarto.

Respecto a la capacidad de organizar, únicamente coinciden en una alusión cada grupo sobre la falta de personas en el equipo, siendo los demás impedimentos muy dispersos entre sí. Igualmente, en la capacidad de administrar no hay respuestas comparables entre uno y otro; en ésta el grupo control hace referencia como primer obstáculo a la falta de recursos económicos.

Para la capacidad de normativizar, ambos grupos señalan tanto la falta de sistematización o documentación de sus prácticas en el tema y la insuficiencia de tiempo como dificultades, lo hacen en distinto orden de prioridad; por otro lado, el grupo control hizo una mención a la resistencia al cambio, aspecto interesante a considerar especialmente en esta capacidad institucional. En la formalización de la capacidad de procurar fondos, coinciden en la falta de tiempo y de recursos económicos, igualmente en distinto orden de jerarquía.

Considerando todas las respuestas obtenidas, cabe destacar que las organizaciones del grupo control reportan con mayor frecuencia la necesidad de documentar y sistematizar sus prácticas, así como el adquirir herramientas específicas, mientras que las organizaciones integradas indican la necesidad de contar con más personas y evitar la saturación de actividades. De esto se puede colegir que varias de estas organizaciones ya cuentan con sus prácticas documentadas y consideran que tienen los mecanismos necesarios para implementarlas.

3. Al término del proceso de fortalecimiento institucional

Conocer y analizar los resultados alcanzados por las organizaciones civiles al término del proceso de fortalecimiento institucional con nuestra fundación, es el nivel donde el concepto de evaluación de impacto toma todo su sentido.

Precisamos que la propuesta del modelo de trabajo de CF tiene una duración aproximada de tres años, durante la cual las organizaciones participan en varias acciones y estrategias programáticas para su fortalecimiento. La evaluación de impacto, entendida como el análisis de los efectos o transformaciones, posibilita cambios o estados de desarrollo permanentes, a diferencia de la evaluación de resultados, la cual evidencia los pasos y avances intermediarios del proceso.

En este sentido la visión de éxito de nuestro modelo se orienta hacia procesos de mejora continua y adaptación al cambio organizacional, escalamiento de servicios o procesos, efectividad e impacto social, sustentabilidad económica y ambiental, permanencia, e incidencia en políticas públicas.

Con el objeto de recabar información sobre este componente, fue diseñado el instrumento de evaluación de impacto, el cual se aplica en dos momentos. El primero, al inicio del proceso de fortalecimiento institucional para tener una línea de base que posibilite la comparación subsecuente de los indicadores; y el segundo momento de la aplicación, se realiza en un tiempo estimado de tres años y permite dar cuenta de los efectos o transformaciones que se generaron durante el proceso realizado.

A continuación presentamos una tabla con los indicadores de impacto por cada una de las seis capacidades organizacionales relacionadas con la visión de éxito de CF:

Capacidad Organizacional	Indicadores de impacto (grado de...)	Visión de éxito
Planear	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento-expansión funcional (programas, servicios, replicabilidad del modelo) de la organización 2. Crecimiento-expansión de atención geográfica y de población beneficiaria de la organización 3. Involucramiento en iniciativas de incidencia pública 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora continua y adaptación al cambio organizacional 2. Crecimiento, expansión de servicios y procesos 3. Mayor efectividad e impacto social (alcance, resultados, impactos) 4. Permanencia 5. Sustentabilidad económica y ambiental 6. Esfuerzos articulados 7. Visibilidad 8. Incidencia pública
Dirigir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo directivo 2. Capacidad directiva para la toma de decisiones fluidas y oportunas 3. Capacidad directiva para el manejo de conflictos y asuntos críticos 4. Capacidad de dirección para la administración del cambio organizacional 5. Capacidad directiva para la creación y difusión de los espacios de rendición de cuentas 6. Capacidad directiva para el fomento y participación activa en eventos de interés público 	
Organizar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gobernabilidad institucional 2. Capacidad organizativa para la sistematicidad de actividades 3. Capacidad organizativa para la formación de equipos 	
Administrar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Viabilidad financiera 2. Capacidad de transparencia externa 3. Capacidad para la estabilidad laboral del personal contratado 	
Normativizar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normalización en comportamiento ético 2. Normalización en cumplimiento legal 	
Procurar fondos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de la procuración de fondos para el incremento de ingresos 2. Sustentabilidad financiera 	

Ahora observamos una tabla comparativa de los resultados generales y por capacidad, de las cinco organizaciones parte de la muestra de la evaluación de impacto, aplicada en 2011/2012 y en 2015:

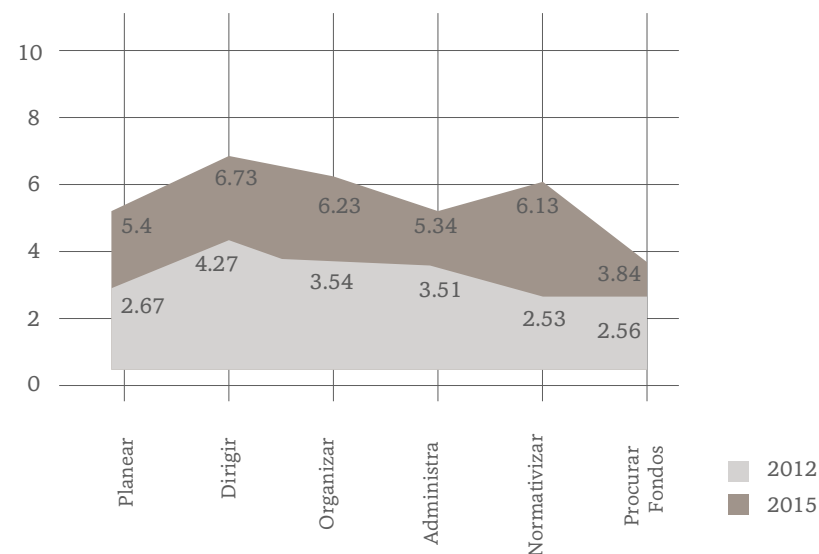
Capacidad organizacional	Evaluación de impacto línea base	Evaluación de impacto	Aumento
Planear	2.67	5.40	102%
Dirigir	4.27	6.73	58%
Organizar	3.54	6.23	76%
Administrar	3.51	5.34	52%
Normativizar	2.53	6.13	142%
Procurar fondos	2.56	3.84	50%
Promedio general	3.18	5.61	76%

Las organizaciones avanzaron de manera sustancial en cada una de las seis capacidades organizacionales, lo que impacta la visión de éxito del modelo de CF, comparadas con su situación inicial, hacia procesos de mejora continua y adaptación al cambio organizacional, escalamiento de servicios o procesos, efectividad e impactos sociales, sustentabilidad económico y ambiental, permanencia e incidencia en políticas públicas.

Se trata de avances mayores al 50% para cada una de las capacidades organizacionales. Destaca en particular la capacidad de normativizar con el mayor desarrollo (142%), seguido por la capacidad de planear (102%).

En la siguiente gráfica podemos visualizar la información de la tabla a manera de contraste entre la medición inicial y la final:

Resultados por capacidad organizacional
Evaluación de impacto



Vale la pena notar que estas dos capacidades son las más débiles al inicio del proceso de profesionalización. Dos organizaciones en particular se encontraban en proceso de diseño institucional y pilotaje al momento de la aplicación de la evaluación de impacto como línea base. Tres años después nos encontramos con un crecimiento exponencial de sus estrategias y programas, así como de su población atendida y cobertura geográfica. En la normatividad tales avances y resultados se ven reflejados, gracias a que cuentan con estándares de certificación y acreditación tanto internos como externos.

La capacidad de dirigir es la que cuenta con mayor grado de desarrollo, tanto al inicio como al final del proceso. Además, estos resultados siguen la misma tendencia que los encontrados con los demás instrumentos del sistema de evaluación de CF.

Profundizando en la capacidad a que nos estamos refiriendo, observamos bastante homogeneidad en las fortalezas, ya que todas se encuentran en grados parecidos, con un promedio de 3.5, acentuando estos dos indicadores: el liderazgo directivo y la capacidad directiva para el manejo de conflictos y asuntos críticos. Por el contrario, destaca que la capacidad directiva para el fomento y participación activa en eventos de interés público sea la más baja, con apenas un promedio de 1.4.

El liderazgo está al centro del proceso de fortalecimiento institucional, corroborando así una de las premisas de nuestra propuesta de trabajo con las organizaciones civiles.

Es alentador que el incremento de ingresos represente la mayor fortaleza entre las OSC de la muestra en esta capacidad, sin embargo, no ha sido suficiente y tampoco significativa para lograr la sustentabilidad financiera de las entidades.

Los miembros de las organizaciones contempladas en el presente estudio comentan que si bien han acrecentado sus ingresos, fue a la par de los gastos, ya que hubo una mayor inversión en personal y servicios en particular. Notamos así el interés e importancia dado por las OSC a su profesionalización, y que tal camino supone el destinar recursos en ciertas capacidades primordiales, las cuales tendrán repercusiones sobre otras como la de procurar fondos, tratándose de un sistema interconectado.

En cualquier caso, es importante reconocer y valorar la mejora del 50% lograda por las organizaciones en el desarrollo de las funciones y herramientas de la capacidad de procurar fondos, comparada con su situación inicial. Las organizaciones demuestran que poco a poco exploran, diversifican y amplían las modalidades utilizadas para procurar fondos y las fuentes de financiamiento, además de buscar simultáneamente un incremento en los montos para cada modalidad. No obstante, persiste la falta de consistencia en el equipo y/o persona dedicada a esta función.

Adentrarnos ahora en los hallazgos del tercer año de aplicación de la evaluación de resultados nos dará aún mayores insumos y elementos para entender los factores que permitieron estos avances organizacionales.

Primero presentamos la tabla de resultados por capacidad, donde observamos una misma tendencia hacia el crecimiento exponencial de cada una de las seis capacidades organizacionales.

Capacidad organizacional	Evaluación de resultados primer año de aplicación	Evaluación de resultados tercer año de aplicación	Diferencia
Planear	5.33	8.07	51%
Dirigir	5.33	7.90	48%
Organizar	5.33	7.00	31%
Administrar	4.67	7.67	64%
Normativizar	4.00	7.17	79%
Procurar fondos	4.00	6.18	55%
Promedio general	4.78	7.33	53%

Acerca de las herramientas y técnicas que más han beneficiado a las organizaciones, aparecen coincidencias, pero la mayor parte reflejan diversidad. En planeación, mencionan la utilización de un método como un instrumento valioso y las del primer ciclo detallan algunos aspectos específicos del mismo (FODA, objetivos...). En la capacidad de dirigir, las del tercer ciclo aluden a la comunicación y el estilo directivo como lo más destacado, temas que no aparecen en el primer ciclo por lo general.

Respecto a la capacidad de organizar, los instrumentos técnicos son valorados igualmente por ambos grupos, del mismo modo que en la administración, junto con las políticas y controles internos. Igualmente, en la capacidad de normativizar se aprecia valor de documentar las normativas internas. Respecto a la procuración de fondos, ambas mencionan una diversidad de herramientas aplicadas, con pocas coincidencias entre sí, salvo la procuración directa.

Cabe resaltar, de manera sobresaliente, que las organizaciones en su tercer ciclo de evaluación reportan con mucha menor frecuencia alguna razón para no realizar las actividades encaminadas al fortalecimiento institucional, por lo que es posible que hayan alcanzado un grado de avance tal que varias de estas labores ya se encuentran incorporadas en sus sistemas institucionales.

De hecho en su primer ciclo de evaluación las organizaciones apuntan en general, en todas las capacidades, una mayor cantidad y dispersión de obstáculos para el incremento de mejoras en el fortalecimiento institucional; mientras que en el tercer ciclo de evaluación, algunas organizaciones ya no reportan ningún impedimento en las capacidades de planear, dirigir, administrar y normativizar. Incluso es posible observar que de éstas, las de planear y normativizar precisamente cuentan con el mayor progreso reportado en la evaluación de impacto.

Adicionalmente, el tipo de dificultades reportados también manifiesta el proceso gradual de madurez institucional, pues en las de primer ciclo se enfatizan la falta de tiempo, de personas en el equipo, saturación de actividades y escasez de recursos económicos, mientras que en las del tercer ciclo —si bien la falta de tiempo sigue haciendo aparición— se encuentra con más frecuencia la necesidad de contar con más herramientas y conocimiento. De esta forma, se puede inferir que los obstáculos al fortalecimiento van superándose con el mismo avance en el desarrollo de las capacidades básicas.

Gracias al proceso de fortalecimiento, ambos grupos reportan logros y adelantos, algunos más concretos que otros, pero con una valoración positiva y en el caso de lo que consideran como temas pendientes se asumen como retos y oportunidades. Mientras que en el grupo del primer ciclo de evaluación los avances se mencionan de manera preliminar, enfatizando el camino que tienen por delante, las del tercer ciclo nombran mejoras más concretas, tales como la transparencia y mayor claridad en su identidad; asimismo se destaca su deseo de mantener la actualización y el fortalecimiento continuos.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El fortalecimiento institucional de las OSC-Cambios y transformaciones en las organizaciones civiles

Este ejercicio de retroalimentación sobre el impacto y utilidad de la propuesta de trabajo de CF con las organizaciones civiles permite afirmar de manera general la existencia de un cambio continuo y progresivo en las OSC a lo largo de su proceso de fortalecimiento institucional hacia la visión de éxito del modelo de intervención de CF.

Comparado con su situación inicial, en la cual la madurez organizacional de estas entidades es incipiente con áreas de oportunidad en cada una de las seis capacidades organizacionales del modelo, sus avances y desarrollo se encaminan hacia procesos de mejora continua y adaptación al cambio organizacional, escalamiento de servicios o procesos, efectividad e impactos sociales, sustentabilidad económico y ambiental, permanencia e incidencia en políticas públicas.

Desde un comienzo, las organizaciones demuestran que el fortalecimiento institucional es tanto una necesidad sentida como real. Observamos en cualquier caso que tal proceso de profesionalización es lento, recordando los avances organizacionales obtenidos durante los dos primeros años de éste.

Recalamos además ahí el contexto en el cual las OSC se encuentran al acercarse a CF, el cual ha sido sistematizado y es retomado en nuestro modelo de intervención. Por lo general son organizaciones en búsqueda de fortalecimiento y redefiniciones estratégicas, con falta de orientación, rumbo, estructura, personal, tiempo y, algunas de ellas en situación de crisis por cambios y amenazas de las circunstancias.

Los cambios a veces implican retrocesos, según vimos, tanto por factores internos como externos y de contexto. Así, durante el primer año de trabajo en el fortalecimiento institucional, las organizaciones se tropiezan con situaciones de sobreabundancia de actividades, escasez de recursos y, por otro lado, con metas y visiones muy amplias. Hacia el segundo año, empiezan a priorizar sus actividades con base en la limitación de sus recursos. En este sentido, en etapas sucesivas del fortalecimiento institucional, las problemáticas son mucho más puntuales y son mejor identificadas por la organización.

Además las estrategias de trabajo de nuestro modelo de intervención están planteadas para incidir en varios niveles, en lo individual, grupal, organizacional, interorganizacional (redes), tanto como en lo sectorial. Así, el modelo apuesta en primer lugar al desarrollo de las capacidades individuales por medio de la adquisición y aplicación de conocimientos, el fortalecimiento de habilidades, hasta la institucionalización de prácticas a nivel organizacional.

Es el punto de partida de nuestra teoría del cambio. En este sentido, tales avances en las OSC reafirman la pertinencia de la definición operativa de fortalecimiento institucional que hemos construido en CF justamente a partir de la experiencia con las OSC. Es “un proceso finito para el desarrollo de potencias individuales que conllevan a la construcción de capacidades organizacionales. Las nuevas capacidades deberán producir cambios organizacionales orientados a la consecución de su objeto social que, a largo plazo, contribuyan a un cambio cultural”.

Es hacia el tercer año del proceso cuando las organizaciones avanzan de manera sustancial en cada una de las seis capacidades organizacionales. Las OSC enfatizan de hecho mucho más los avances y en cierta forma los retos, entendiendo éstos como mantener la actualización en conocimientos y adquirir mayores herramientas para la profesionalización y el fortalecimiento institucional.

La percepción general de las organizaciones participantes apunta hacia la estimación del proceso de fortalecimiento institucional como un conjunto de actividades que han aportado valor a la organización. Es un hallazgo muy alentador. El interés, importancia e inversión dada a este proceso por las OSC es el camino para posicionar a la sociedad civil organizada como un actor de referencia, sólido y en crecimiento, hacia una participación activa en espacios para el combate a la pobreza y el impulso al desarrollo social, incidiendo en política pública y legislación a nivel local y nacional, además de participar activamente en la agenda global del desarrollo.

Es de celebrar, en este sentido, la nueva Ley de Fomento y Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Jalisco, en vigor desde agosto de 2014, para mejorar la creación y fortalecimiento de las

mismas en la entidad, reconociendo a la par el papel vital de las OSC como socios de los tomadores de decisiones.

El modelo de intervención de Corporativa de Fundaciones

Los cambios y transformaciones obtenidos en las organizaciones y su entorno refuerzan lo fundamental del punto de partida del modelo de trabajo de CF; nos referimos a las condiciones mínimas que una organización debe de cumplir al inicio y durante su proceso de fortalecimiento institucional. Empezamos recordando, según se indicó en el apartado anterior, el reconocimiento de la necesidad de fortalecimiento por parte de las OSC como una de las condiciones mínimas que enmarca toda la teoría del cambio de CF, influyendo en el logro de los avances y resultados organizacionales.

Los resultados del estudio enfatizan además el liderazgo, como un supuesto primordial para tal proceso. Éste al inicio para reconocer la necesidad de fortalecimiento institucional y durante todo el camino de la profesionalización por medio de una participación activa y constante del órgano de gobierno y directivos.

Del liderazgo se desencadenan las demás precondiciones para un proceso exitoso y eficiente de fortalecimiento institucional. En este sentido se recomienda reforzar la capacidad de dirigir de las OSC e invertir mayormente en los líderes de las organizaciones por medio de estrategias innovadoras y eficientes.

Va acompañado de recursos disponibles, refiriéndonos a la existencia de un presupuesto mínimo estipulado, a un tiempo suficiente asignado y a espacios para el aprendizaje; por ende, contar con una estructura organizativa básica para poder participar de manera continua y regular en las diferentes estrategias programáticas.

Comprobada la utilidad del modelo de trabajo de CF con las OSC, se recomienda que la fundación mantenga actividades y estrategias para reforzar cada una de las seis capacidades organizacionales, dando énfasis también a la capacidad de procurar fondos, para las organizaciones

que se acercaran a la fundación. Es primordial que CF actualice las formas del fortalecimiento hacia esquemas más flexibles y adaptados a las necesidades presentes de las mismas organizaciones, al tiempo que se incorporen nuevos servicios, integrando asimismo las tendencias teóricas y metodológicas de vanguardia.

De manera general la sugerencia es buscar que las organizaciones sean más activas y participativas en su propio proceso de fortalecimiento institucional, ampliando la reflexión en la búsqueda de un paradigma verdaderamente colaborativo, constructivo y más horizontal.

Por otra parte, los cambios al modelo de trabajo de CF con las organizaciones buscarán incluir propuestas de trabajo innovadoras para lograr avanzar hacia una sociedad civil organizada, empoderada, fuerte y articulada, como actor y protagonista en la toma de decisiones en el ámbito local, nacional e internacional.

Siendo la sociedad civil el espacio donde se operan las políticas al desarrollo, debe formar parte de las soluciones a los problemas de esta índole. Las organizaciones civiles, sean de base o fundaciones, compartimos una responsabilidad y somos agentes del desarrollo; por ello es pertinente enfocar esfuerzos hacia el fortalecimiento de la ciudadanía organizada, con miras a consolidar su papel como factores de cambio.

CF facilitará la generación de iniciativas y puente entre la sociedad civil organizada y las instancias públicas en los diferentes ámbitos, proceso en el cual la fundación debe ser vínculo, acompañante, pero no protagonista.

El sistema de evaluación de Corporativa de Fundaciones

El mayor logro de nuestro modelo es la apropiación del mismo por parte de las OSC. El enfoque dado a la aplicación de los diferentes instrumentos busca construir un momento y un espacio reflexivo, constructivo y de análisis; ayudado además por la cercanía y confianza entre los miembros de las OSC y los aplicadores de los instrumentos de evaluación, siendo personal de CF y consultores externos a la fundación.

El sistema de evaluación es valioso tanto para las organizaciones civiles como para CF, siendo de hecho uno de los notables espacios donde CF escucha y dialoga con las OSC. Es una retroalimentación más profunda, comparada con los demás tiempos e instrumentos de evaluación, como por ejemplo, aquellas de satisfacción, aplicadas al término de cada una de las estrategias programáticas.

A lo largo del ciclo de evaluación, las organizaciones demostraron mayor interés y participación en la aplicación de los instrumentos. Además el acompañamiento otorgado durante este proceso de fortalecimiento institucional es valorado e imprescindible, al observar el seguimiento dado por las organizaciones a las propuestas de trabajo, producto de las evaluaciones de resultados aplicadas. El 80% de las OSC evaluadas en el 2014¹³ están actualmente en proceso de implementación de la propuesta de trabajo, es decir participando en alguna o varias de nuestras actividades principales (cursos y diplomados, asesorías y consultorías, financiamiento de proyectos). El contacto permanente y reuniones de trabajo con CF, la consultoría caso por caso y las asesorías para la resolución de problemas son altamente apreciadas por las organizaciones.

Por otro lado y en concordancia con lo mencionado en el apartado del modelo de CF, es importante precisar que tal sistema de evaluación se deberá de actualizar y adaptar al nuevo prototipo de colaboración entre las OSC y CF. Este modelo de evaluación siendo integral, sustentado teórica y metodológicamente (con el apoyo de GESOC, A.C.), ha implicado una inversión importante durante estos tres años, tanto en recursos humanos y técnicos, como financieros. Ya que logramos demostrar la contribución de CF al fortalecimiento institucional de las OSC, la propuesta es ahora concentrarnos en otros niveles y capacidades. En cualquier caso, ello implica conservar espacios de diálogo y retroalimentación profunda con las organizaciones civiles, las cuales son las razón de ser de nuestra fundación.

¹³ Aplica para el caso del instrumento de diagnóstico y evaluación de resultados, llevado a cabo en sus tres momentos.

VI. GLOSARIO

Avance o incidencia organizacional: Acciones de desarrollo, implementación, revisión y/o actualización de herramientas y funciones de gestión para cada capacidad organizativa.

Aprendizaje organizacional: Aprendizaje individual y colectivo en un contexto organizacional que contribuye a cambiar el comportamiento organizacional (Bruce Britton, 2005).

Capacidad: Potencia individual y organizacional en desarrollar habilidades y generar cambios en contextos y ambientes diversos.

Capacidad organizacional: Una organización que construye con base en su propia práctica y la mejora, diseñando y desarrollando, consciente y continuamente, los medios para aprender de su propia experiencia y de la de los demás (Bruce Britton, 2005).

Capacidad institucional: Posibilidad de una organización para dirigir y gobernar su propio desarrollo.

Capacidad de administrar: Conjunto de etapas sucesivas a las cuales se relacionan en un proceso integral así como el desarrollo de una coordinación de personas y su actuación dentro de la organización.

Capacidad de dirigir: Habilidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización. Implica mandar, influir y motivar a la(os) empleada(os) para que realicen tareas esenciales (Ramona Rodríguez, 2007).

Habilidades: Es la capacidad, inteligencia y disposición para una cosa. Son todas aquellas aptitudes del individuo para realizar tareas o resolver problemas en áreas y actividades determinadas.

Intervención social: Proceso en movimiento socialmente construido, negociado, experiencial y creador de significados.

Madurez: Grado de formalidad y optimización de procesos, partiendo desde prácticas particularizadas hasta procedimientos formalmente definidos.

Modelo de trabajo (intervención): Herramienta institucional para comprender la realidad en un sentido pedagógico, terapéutico, sociológico, etc., y que describe cómo la organización pretende incidir en él, cuál es su método para ello.

Marco institucional: Conjunto de acuerdos, estrategias, organizaciones para realizar una intervención social en una zona geográfica con un colectivo específico.

Nivel de institucionalidad: Desarrollo de la organización desde la documentación de los procesos, así como la comunicación interna y externa, la aplicación de diversas herramientas administrativas, estrategias de procuración así como la sostenibilidad en el tiempo e impacto.

Problema social: Discrepancia entre lo que observamos en la realidad de un sistema social y lo que idealizamos que podría ser de ese sistema social.

Resultados: Avances organizacionales parciales que se van generando para identificar las acciones necesarias a ajustar o adoptando medidas correctivas, tanto sustantivas como operacionales, con el fin de mejorar el diseño, forma de aplicación y calidad de sus resultados.

Transformación: Proceso adaptativo y gradual que se da en la continuidad, sin afectar significativamente la estructura de un sistema, cualquiera que ésta sea.

VII. REFERENCIAS

Aldrete, Paola; Alatorre, Felipe y Bautista, José (2009). *Diagnóstico sobre la Realidad Social, Económica y Cultural de los Entornos Locales para el Diseño de Intervenciones en Materia de Prevención y Erradicación de la Violencia en la Región Centro: El caso de la Zona Metropolitana de Guadalajara, Jalisco*. SEGOB. México.

Britton, Bruce (2005). *Organizational Learning in NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity*. Praxis Paper No. 3, INTRAC, <http://www.intrac.org/data/files/resources/398/Praxis-Paper-3-Organisational-Learning-in-NGOs.pdf>

Cámara López, Luis (2005). *Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio-laboral*. Centro de Investigación y Cooperación para el Desarrollo (Cideal). España.

Centro de Investigación, Capacitación y Acción Pedagógica (2008). *Sistematización de experiencia: texto de referencia y consulta/ Volens Centroamérica.- 1a. ed. Estelí, 2008. Colección: Cuadernos del Desarrollo Comunitario; No.2.*

Corporativa de Fundaciones, A.C. (2011). *Sistema de Evaluación de Resultados e Impacto de CF, Manual Operativo*.

Corporativa de Fundaciones, A.C. (2012). *Investigación de Sueldos de las Organizaciones de la Sociedad Civil de la Zona Metropolitana de Guadalajara*.

Corporativa de Fundaciones, A.C. (2012). *Organizaciones de la sociedad civil (OSC) en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG): capacidades, necesidades y entorno*.

Corporativa de Fundaciones, A.C. (2014). *Glosario organizacional, Revisión.15, 30/10/2014. Documento Interno, Sistema de Gestión de la Calidad*.

Corporativa de Fundaciones, A.C. (2015). *Políticas Generales del Sistema, Revisión. 34, 18/06/2015. Documento Interno, Sistema de Gestión de la Calidad*.

Gómez, Martín y Sainz, Héctor (2010). *El Ciclo del Proyecto de Cooperación al Desarrollo. El marco lógico en programas y proyectos: de la identificación a la evaluación*. Fundación Cideal, 8va. edición. España.

Hailey, J., James, R. and Wrigley, R. (2005). *Rising to the Challenges: Assessing the Impact of Organisational Capacity Building*, Praxis Paper No. 2, INTRAC, www.intrac.org/docs.php/238/PraxisPaper2%2008%20update.pdf

James, R. (2001). *The Monitoring and Evaluation of Capacity-Building*, OPS 36, INTRAC, www.intrac.org/docs/Ops36.pdf

James, R. (2002). *People and Change: Exploring Capacity Building in African NGOs*, Oxford: INTRAC.

Peralta, Carlos (Coord.) (2005). "Diagnóstico de las Organizaciones de la Sociedad Civil, en el estado de Jalisco". *Cuadernos Estatales de Política Social* N.8, ITESO; Gobierno del Estado de Jalisco. México.

Rodríguez Pérez, Ramona (2007). *Dirección: liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación*, programa de especialización en Gestión del Desarrollo Comunitario, Facultad Regional Multidisciplinaria, Estelí - UNAN-Managua.

Rubio Martín, María José y VARAS, Jesús (1999). *El análisis de la realidad en la intervención social*. Editorial CCS. Madrid.

Salamon, Lester M. y Helmut, K. Anheier (1999). *The Emerging Sector Revisited: A Summary, Revised Estimates*, Baltimore, MD: Center for Civil Society Studies.

Secretaría de Desarrollo Social (2009). *Diagnóstico de la Situación de los Actores Sociales que Promueven el Desarrollo Social*. México.

USAID (2000) 'Measuring institutional capacity: recent practices in monitoring and evaluation', TIPS 15, Washington, USA.

VIII. ANEXOS

A. Matriz de indicadores por capacidad organizativa

CAPACIDAD: PLANEAR							
Diagnóstico		Evaluación de resultados		Evaluación de impacto			
Indicador	Reactivos	Indicador/información	Reactivos	Indicador/Info.	Reactivos		
<i>Nivel de desarrollo de herramientas y funciones de gestión para planear</i>	Análisis FODA	<i>Nivel de avance en la revisión y actualización de diagnósticos, planes, etc.</i>	Actualización de información, diagnóstico y análisis de contexto	Grado de crecimiento-expansión funcional (programas, servicios, replicabilidad del modelo) de la organización	Crecimiento de intervenciones, programas y servicios		
	Líneas estratégicas	<i>Nivel de avance en el desarrollo de la estructura programática</i>	Descripción de la estructura programática	Grado de crecimiento-expansión de atención geográfica y de población beneficiaria de la organización	Expansión a otros beneficiarios		
	Plan operativo anual						
	Seguimiento, monitoreo y evaluación	<i>Nivel de avance en la revisión y actualización de objetivos y metas</i>	Revisión y ajuste de objetivos y metas institucionales	Reuniones de reflexión sobre lecciones u oportunidades	<i>Grado de involucramiento en iniciativas de incidencia pública</i>	Expansión a otras zonas/regiones	
	Sustento teórico-metodológico	Nivel de avance en la implementación de acciones de mejora continua	Revisión y ajuste de programas y proyectos			Análisis de temas de interés público	Involucramiento en iniciativas de influencia en opinión pública
			Nivel de avance en la revisión y actualización de estrategias de participación con actores involucrados				

CAPACIDAD: DIRIGIR					
Diagnóstico		Evaluación de resultados		Evaluación de impacto	
Indicador	Reactivo/s	Indicador/información	Reactivo/s	Indicador/info.	Reactivo/s
Nivel de desarrollo de herramientas y funciones de gestión directiva	Director/a en funciones	Nivel de avance en acciones directivas de motivación y reconocimiento del equipo operativo	Motivación y reconocimiento	Grado de liderazgo directivo	Ejercicio de autoridad responsable
					Confianza y certidumbre
	Propósito y objetivos	Nivel de avance en acciones directivas de comunicación asertiva sobre el desempeño y el manejo de conflictos internos	Retroalimentación del desempeño	Grado de capacidad directiva para la toma de decisiones fluidas y oportunas	Se evitan conflictos de forma oportuna
					Claridad en la toma y comunicación de decisiones
				Grado de capacidad directiva para el manejo de conflictos y asuntos críticos	Comunicación sobre la atención a asuntos críticos
					Resolución de conflictos interpersonales y grupales
					Crisis derivadas de conflictos de carácter político o económico,
					Negociación para establecer acuerdos de mejora de condiciones laborales
	Resolución de conflictos con otras instituciones				
Misión visión valores	Nivel de avance en acciones directivas de retroalimentación y apropiación de elementos institucionales	Información clara y oportuna al personal para la apropiación de misión, visión, valores, etc.			
Compromisos de colaboración con otros actores	Nivel de avance en acciones directivas de participación y articulación con otros actores	Articulación con otras organizaciones o instituciones	Grado de capacidad directiva para el fomento y participación activa en eventos de interés público	Espacios creados o impulsados con otras instituciones para abordar temas de interés común	
			Grado de capacidad de dirección para la administración del cambio organizacional	Cambios estructurales y estratégicos	

CAPACIDAD: ORGANIZAR						
Diagnóstico		Evaluación de resultados		Evaluación de impacto		
Indicador	Reactivos	Indicador/ Información	Reactivos	Indicador / Información	Reactivos	
Nivel de desarrollo de herramientas y funciones de gestión organizativa	Existencia de un órgano de gobierno distinto del ejecutivo	Nivel de avance en la formalización y ajustes del control de mano	Revisión y ajuste de niveles de mando y operativos	Grado de gobernabilidad institucional	Resolución de situaciones desfavorables entre órgano de gobierno y directivos	
	Manual del órgano de gobierno				Reducción de situaciones burocráticas	
	Sesiones de órgano de gobierno				Instalación de mecanismos para garantizar la alineación y coordinación entre OG y directivos	
	Plan y directorio de prospectos de consejeros					
	Organigrama	Nivel de avance en formalización de espacios y acciones de coordinación	Formalización de espacios para organizar	Formación de equipos	Modificación de puestos y funciones	
	Puestos de trabajo		Control de cargas de trabajo		Claridad en la estructura operativa	
			Resolución de conflictos por confusión de responsabilidades		Claridad en responsabilidades	
	Manual de procedimientos	Manual de procedimientos	Nivel de avance en acciones de administración del tiempo	Identificación de prioridades	Sistematicidad de actividades	Sistemas y procedimientos para eficiencia de actividades
			Nivel de avance en la formalización de mecanismos de flujo de información	Análisis y resolución de urgencias		
				Mecanismos y herramientas tecnológicas de flujo de información		

CAPACIDAD: ADMINISTRAR			CAPACIDAD: ADMINISTRAR		
Diagnóstico		Evaluación de resultados	Diagnóstico		Evaluación de resultados
Indicador	Reactivos	Indicador	Indicador	Reactivos	Indicador
Nivel de desarrollo de herramientas y funciones de gestión administrativa	Presupuesto anual	Nivel de avance en acciones de control presupuestal	Nivel de desarrollo de herramientas y funciones de gestión administrativa	Presupuesto anual	Nivel de avance en acciones de control presupuestal
	Responsable con registros contables actualizados			Responsable con registros contables actualizados	
	Flujo de efectivo			Flujo de efectivo	
	Estados de situación financiera	Nivel de avance en formalización de medidas de asignación interna recursos		Estados de situación financiera	Nivel de avance en formalización de medidas de asignación interna de recursos
	Dictamen fiscal	Nivel de avance en acciones de transparencia interna		Dictamen fiscal	Nivel de avance en acciones de transparencia interna
	Procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación de personal	Nivel de avance en acciones de mejoramiento de las condiciones laborales		Procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación de personal	Nivel de avance en acciones de mejoramiento de las condiciones laborales

CAPACIDAD: NORMATIVIZAR					
Diagnóstico Institucional		Evaluación de resultados		Evaluación de impacto	
Indicador	Reactivos	Indicador	Reactivos	Indicador	Reactivos
Nivel de desarrollo de herramientas y funciones de gestión normativa	Código de conducta	Nivel de avance en acciones de revisión y actualización de políticas de ordenamiento o previsión	Revisión y actualización de políticas de ordenamiento o previsión	Grado de normalización en comportamiento ético	Políticas de premios y reconocimiento al buen desempeño laboral
	Políticas para la entrega de programas y servicios				
	Políticas y procedimientos del personal	Nivel de avance en acciones de sensibilización y refuerzo de la normatividad	Incremento de errores u omisiones e incumplimiento de regulación externa		Prevención de conflictos por mal uso de recursos e infraestructura
	Políticas de voluntariado				
Políticas y procedimientos de administración de los recursos financieros	Nivel de avance en acciones de cumplimiento de regulación externa	Incremento de errores u omisiones y desapego a la normatividad por parte del personal			
Políticas y procedimientos de compras; controles de inventarios, equipo de cómputo					
Políticas y procedimientos de atención a donantes	Nivel de avance en acciones de apego a la normatividad por parte del personal	Sensibilización y refuerzo de la normatividad	Grado de normalización en cumplimiento legal	Cumplimiento de estándares de certificación internos y externos	
Políticas y procedimientos con legislaciones aplicables: de inspección y vigilancia, higiene					

CAPACIDAD: PROCURAR FONDOS					
Diagnóstico		Evaluación de resultados		Evaluación de impacto	
Indicador	Reactivo/s	Indicador	Reactivo/s	Indicador	Reactivo/s
Nivel de desarrollo de herramientas y funciones de gestión de procuración de fondos	Procurador/a en funciones	Nivel de avance en acciones para lograr la estabilidad del personal contratado para procuración	Estabilidad del personal		
	Caso institucional	Nivel de avance en acciones de diversificación de estrategias de procuración	Diversificación de estrategias		
	Plan con estrategias de procuración de fondos	Nivel de avance en acciones de comunicación periódica y seguimiento a donantes	Comunicación periódica y seguimiento a donantes	Grado de capacidad de la procuración de fondos para el Incremento de ingresos	Incremento considerable de ingresos variedad de modalidades para procurar
	Plan de seguimiento, agradecimiento y reconocimiento a donantes	Nivel de avance en acciones para el incremento de donantes	Incremento de donantes	Grado de sustentabilidad financiera	Reducción del costo de implementación Tasa de procuración Esquemas de inversiones

B. Organizaciones participantes por instrumento de evaluación y orden alfabético:

DIAGNÓSTICO.

1. Fundación Oportunidades, A.C.
2. Amigos Riendas para la Vida, A.C.
3. Centro de Atención a la Familia, A.C.
4. Asociación Jalisciense de Nutriólogos, A.C.
5. Pro Arte Jalisco, A.C.
6. Deseos del Corazón, A.C.
7. Centro Organizado de Recursos Alimentarios y Servicios Omnímodos para Niños, A.C.
8. Construyendo Redes de Bienestar para la Mujer y sus Familias, A.C.
9. Fundación Abbá, A.C.
10. Fundación Cambiando Jalisco, A.C.
11. Fundación Escalar, A.C.
12. Juntos contra el Dolor, A.C.
13. Formación Laboral San José, A.C.
14. Cruz Ámbar Jalisco, A.C.
15. Fundación Tracsa, A.C.
16. Violette, A.C.
17. Proacción por Mi Comunidad, A.C.
18. CAPEBIS, A.C.
19. Agencia Internacional de Proyectos de Ayuda para el Desarrollo Humano, A.C.
20. Centro de Rehabilitación de Enfermedades Adictivas, A.C.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Primera aplicación

1. BRED Diocesano de Guadalajara, A.C.
2. Dignidad y Justicia en el Camino, A.C.
3. Educación Incluyente, A.C.
4. Fundación Dios y Esperanza, A.C.

5. LENAM, A.C.
6. Nosotros por los Niños con Cáncer, A.C.
7. Pactos de Amor, A.C.

Segunda aplicación

1. Banco de Alimentos de Juanacatlán, A.C.
2. Fundación para el Apoyo Institucional y Aldea Infantil, A.C.
3. Fundación Personas con Abuso Sexual Guadalajara, A.C.
4. Tu Ayuda Integra y Apoya a la Recuperación Infantil, A.C.
5. Una Segunda Mirada, A.C.
6. Unión Femenil CNPR del Estado de Jalisco, A.C.

Tercera aplicación

1. Mayama, A.C.
2. Proyecto Ecovia, A.C.
3. Voz Pro Salud Mental Jalisco, A.C.

Grupo control de organizaciones

1. Alas de Luz, A.C.
2. Comunidad Fuego en el Espíritu, A.C.
3. Fundación CRV, A.C.
4. SYDISAS, A.C.

Evaluación de impacto

1. Casa Hogar Oasis de la Niñez, A.C.
2. Fundación para el Apoyo Institucional y Aldea Infantil, A.C.
3. Fundación Personas con Abuso Sexual Guadalajara, A.C.
4. Una Segunda Mirada, A.C.
5. Unión Femenil CNPR del Estado de Jalisco, A.C.



CORPORATIVA
de FUNDACIONES
CERTIFIED ISO 9001 : 2008

López Cotilla 2139, Guadalajara Jal Mex.

www.vivirparacompartir.org | comparte@vivirparacompartir.org