

EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS OSCs EN MÉXICO

Debates, oferta y demanda

Patricia Carrillo Collard
Paola García Chiñas
Mónica Tapia Álvarez

PRESENTACIÓN

Uno de los principios fundadores de Alternativas y Capacidades establece que la formación teórica, el análisis y el entendimiento de los fenómenos sociales, junto con herramientas de planeación, evaluación e implementación, generan procesos de profesionalización y condiciones para que los actores dedicados a la política social amplíen y mejoren su trabajo. En este contexto, un análisis más riguroso y objetivo de la problemática social que vive el país contribuirá a diseñar y poner en práctica soluciones constructivas y a añadir creatividad a las propuestas actuales. De la misma manera, un debate de calidad contribuirá a aumentar el entendimiento de los problemas, así como la confianza y la legitimidad en las decisiones y los proyectos que se llevan a cabo a favor del bienestar de la población.

La Colección de Cuadernos sobre Desarrollo y Política Social surge de la preocupación por hacer accesibles a un público amplio investigaciones y debates, traducir al español la abundante literatura y conocimiento acumulado a nivel nacional e internacional en materia de desarrollo y políticas sociales, y aterrizar conceptos y herramientas relevantes al contexto mexicano. Se trata, pues, de sistematizar y difundir conocimientos, promover reflexiones y discusiones que ayuden a profundizar en las causas de la problemática social y, sobre todo, acercar este acervo a quienes trabajan directamente en estos problemas y al público en general.

Nuestro interés por tender puentes entre sectores y personas se fundamenta, por un lado, en la creencia de que trabajando juntos podemos lograr mucho más que de manera aislada y, por el otro, en nuestra propia experiencia trabajando, conociendo y

comprendiendo la lógica institucional de distintos mundos como el gobierno, la academia, las organizaciones y las empresas. En nuestra visión, acercar el conocimiento y los debates especializados a quienes cotidianamente se enfrentan con múltiples problemas sociales, contribuye a cerrar la brecha entre las diferentes perspectivas sectoriales y acortar la distancia entre la teoría y la experiencia práctica.

La apuesta que Alternativas ha hecho entorno al fortalecimiento institucional, sin duda, se ha nutrido del conocimiento de la literatura internacional y nacional, de las discusiones teóricas y las opiniones de los profesionistas en este campo, de la elaboración de nuestros propios materiales y de los espacios de intercambio y aprendizaje con organizaciones de la sociedad civil. Esta apuesta y concepción del fortalecimiento también se basa en la idea de que tanto organizaciones como instituciones gubernamentales pueden hacer aportaciones importantes al desarrollo y la disminución de la pobreza. Su profesionalización y el mejoramiento de su desempeño e impacto, bajo un contexto democrático y plural, puede contribuir a debates de mayor calidad y a la elaboración de políticas públicas más efectivas.

Mónica Tapia A.
Coordinadora General
Noviembre 2005

ÍNDICE

Introducción	8	OFERTA DE SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	45
¿QUÉ ENTENDEMOS POR FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL?	11	Entrevistas con organizaciones fortalecedoras	45
Los debates sobre el fortalecimiento institucional	14	Revisión de materiales promocionales de capacitación	64
Nuestra concepción del fortalecimiento institucional	24	CONCLUSIÓN: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS OSCs EN MÉXICO	71
DEMANDA DE SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	29	Oferta, demanda y necesidades que no están cubiertas	71
Revisión de la literatura	29	Problemática del trabajo de fortalecimiento	73
Entrevistas con organizaciones fortalecedoras	33	Tendencias en el sector	76
Encuesta sobre interés en servicios de fortalecimiento institucional	38	LA PROPUESTA DE ALTERNATIVAS Y CAPACIDADES, A.C.	77

INTRODUCCIÓN

La pobreza y la desigualdad son los principales retos que enfrenta México como país.

Según las cifras oficiales, la tercera parte de los mexicanos tiene grandes dificultades para alimentarse adecuadamente y para acceder a servicios de salud y educación, mientras que la mitad de la población no tiene posibilidades de desarrollar un patrimonio (SEDESOL 2002, p. 4). De toda América Latina, México es el sexto país con mayor desigualdad (De Ferranti y Walton 2004, p.14); y, mientras la riqueza continúa acumulándose en un grupo muy pequeño de personas, los problemas derivados de la pobreza y la desigualdad nos afectan gravemente a todos.

Estos problemas persisten a pesar de que el desarrollo y la política social se han convertido en temas importantes en la agenda pública, y de que existen un número considerable de esfuerzos en marcha, dedicados a operar programas y proyectos de desarrollo comunitario y a mejorar las condiciones de vida de la población.¹ En este contexto, es preocupante la falta de propuestas concretas y la ausencia de acciones que logren transformar la realidad que se vive en el país.

El florecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) es una muestra de la insatisfacción de la sociedad respecto al desarrollo democrático y socioeconómico del país y lo que aún queda por hacer en estos frentes. Sin embargo, si las OSCs pretenden modificar el entorno en el que trabajan, deben ir más allá de la provisión de bienes y servicios que atienden necesidades inmediatas para llegar a las causas de los proble-

¹ De las 7,500 organizaciones registradas en el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), 77% dicen dedicarse al bienestar, el desarrollo, la educación o la salud.

mas y lograr un mayor impacto con su trabajo. Esto implica que se transformen en interlocutores de sus causas frente a otros sectores de la sociedad, proponiendo y promoviendo soluciones ante ellos y trabajando de manera conjunta.

Actualmente ha quedado demostrado que el crecimiento económico por sí mismo no es suficiente para lograr el desarrollo social. En este contexto, la capacidad de las personas y de las organizaciones del sector civil para gestionar mayor acceso a oportunidades y lograr mayor control sobre el uso de los recursos se vuelve esencial (Eade 1997). Para ello, las personas necesitan organizarse, pues son las organizaciones las que están mejor capacitadas para ejercer presión y tomar parte en los procesos de desarrollo (Eade 1997). En Alternativas compartimos esta opinión y reconocemos, como lo han hecho otros autores, que para construir una sociedad civil fuerte es esencial construir capacidades en las organizaciones mismas (Kaplan 1994, p. 6).

En nuestro país existen numerosos esfuerzos por mejorar las condiciones de vida de las personas que viven en pobreza. Sin embargo, quienes están involucrados en estas tareas sociales frecuentemente ven limitado el impacto de su trabajo, el cual realizan con gran voluntad y empeño, a causa de la improvisación y la falta de reflexión. Por ello, si queremos lograr cambios significativos, necesitamos contribuir a su profesionalización aportando conocimientos, herramientas e información. Ante estas circunstancias, en Alternativas hemos decidido unimos a los actores que buscan construir capacidades entre organizaciones de la sociedad civil, con la intención de lograr que su trabajo tenga un mayor impacto. De esta manera, trabajamos por nuestra misión de contribuir al desarrollo del país a través del fortalecimiento institucional de los actores dedicados a la política social.

Como punto de partida de nuestro trabajo en este campo, decidimos llevar a cabo una investigación sobre el fortalecimiento institucional en nuestro país. El objetivo de dicha investigación fue conocer las necesidades de fortalecimiento que presentan las

organizaciones de la sociedad civil y la oferta de servicios que ya existe. Al mismo tiempo, utilizamos el estudio para conocer más a fondo el trabajo de organizaciones fortalecedoras establecidas en el Distrito Federal, Guadalajara y Chihuahua.

Para realizar la investigación partimos de nuestra conceptualización del fortalecimiento institucional, tomando en cuenta las distintas estrategias y actividades que pueden llevarse a cabo. En este marco, presentamos una aproximación a la demanda de servicios de fortalecimiento institucional por parte de las OSCs y a la oferta existente, así como conclusiones sobre las necesidades que no están siendo cubiertas, los problemas a los que se enfrenta el trabajo de fortalecimiento y las tendencias que se observan en el Tercer Sector. Con base en el panorama que encontramos, elaboramos la propuesta de fortalecimiento institucional de Alternativas y Capacidades, la cual presentamos en la última parte de este documento.

Esta investigación se llevó a cabo entre 2004 y 2005 y se realizó con información recolectada de las siguientes fuentes:²

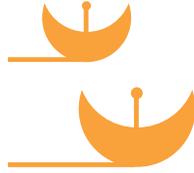
- Revisión bibliográfica
- Revisión de materiales promocionales de capacitación³
- Entrevistas semi-estructuradas con prestadores de servicios de fortalecimiento institucional⁴
- Encuesta sobre interés en servicios de fortalecimiento institucional aplicada a los participantes en el nivel avanzado del Diplomado de Profesionalización de OSCs del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) (2004)⁵ 

² En su etapa inicial, el diagnóstico de oferta y necesidades de fortalecimiento institucional se trabajó en el Taller de Proyectos de Política Social de las Licenciaturas de Administración Pública y Relaciones Internacionales de El Colegio de México. Con la ayuda de dos estudiantes, realizamos parte de la revisión de la literatura y los materiales promocionales de capacitación, así como algunas entrevistas.

³ El instrumento utilizado para la revisión de estos materiales se incluye en el Anexo I.

⁴ La guía para la realización de estas entrevistas se incluye en el Anexo II, y el directorio de organizaciones fortalecedoras en el Anexo IV.

⁵ La encuesta se incluye en el Anexo III.



¿QUÉ ENTENDEMOS POR FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL?

El inicio del fortalecimiento institucional⁶ tiene como antecedentes inmediatos el concepto de desarrollo organizacional⁷,

surgido desde los años 20, y el desarrollo institucional del sector empresarial⁸, en apogeo desde mediados de los 80. Por esa época, organizaciones como el *International Council of Voluntary Agencies* (ICVA) comenzaron a discutir, a través de algunas publicaciones, sobre la pertinencia de aplicar prácticas de gestión (*management*) y temas organizacionales al sector no lucrativo (Lewis 2001, p. 22).

A raíz de estas publicaciones, se inició el debate entre académicos y activistas de las OSCs. Algunas de estas personas eran partidarias de las “prácticas alternativas de gestión”,

⁶ *Capacity building* en inglés.

⁷ Desde un principio existieron dificultades para definir el término de desarrollo organizacional, no obstante, se reconocían ciertos elementos clave: el proceso, la organización como un todo integrado, la importancia del género y el objetivo de facilitar a la organización un proceso de desarrollo de capacidades para que se convirtiera en gestora de su propio cambio.

⁸ Se refiere a un proceso de cambio planeado, que se decide desde los niveles directivos de una empresa, con la aplicación de un conjunto de técnicas o estrategias de aprendizaje y solución de problemas que le permitan a la organización cumplir con sus objetivos de una forma más eficiente y eficaz.

como el empoderamiento y la participación, mientras que otras veían que el idealismo de las OSCs y las crecientes expectativas de funcionarios y donantes, frecuentemente rebasaban las capacidades administrativas de las organizaciones (Lewis 2001, p. 22). Detrás de esta discusión sobre la pertinencia de la gestión en el Tercer Sector se enfrentaban varias tendencias, las cuales derivaron en un conjunto de dualismos:

Cultura del activismo vs. planeación

Flexibilidad vs. rigidez de las políticas institucionales

Valores altruistas vs. criterios técnicos (Espiral 1999, p. 22).

Estos dualismos son de gran utilidad para entender el desarrollo posterior del debate sobre fortalecimiento institucional y sus consecuencias en el quehacer de las OSCs, por lo que los explicamos con mayor detalle a continuación.

Entre las OSCs, la cultura predominante da preferencia a la acción sobre la reflexión y la planeación, obstaculizando a veces el aprendizaje al interior de las organizaciones (Lewis 2001, pp. 8 y 174). Esta cultura se enfoca a la resolución de problemas, antes de invertir tiempo en estudiarlos, entender sus causas, y planear cómo enfrentarlos. Quienes trabajan en las OSCs se muestran renuentes a invertir su tiempo en cuestiones organizacionales, pues para muchos la gestión no es una prioridad, y atender el corto y mediano plazo les ocupa todo su tiempo (Lewis 2001, pp. 8 y 13). Estas tendencias se ven reforzadas por los esquemas de financiamiento, que en ocasiones les impiden a las organizaciones planear a largo plazo y por la creencia de que no se justifica gastar recursos en cuestiones gerenciales. La planeación, sin embargo, se vuelve esencial para aumentar el impacto de su trabajo y hacer sostenibles sus esfuerzos a través del tiempo.

En cuanto a las políticas institucionales, la flexibilidad en la gestión es una característica inherente a las OSCs, pues muchas de ellas rechazan las prácticas tradicionales de gestión por principio (Lewis 2001, p. 9). De manera similar, se dice que los colaborado-

res de las OSCs son personas que trabajan más efectivamente en ambientes poco estructurados (McGill y Wooton, citado en Lewis 2001, p. 163). La flexibilidad ha sido una de las fortalezas de las organizaciones y les ha permitido estar al pendiente de las necesidades cambiantes de sus beneficiarios y adaptarse para enfrentar diversos obstáculos con éxito. Sin embargo, esta flexibilidad se arriesga cuando las organizaciones crecen y requieren de la implementación de estructuras formales y criterios técnicos. En estos casos, la flexibilidad puede convertirse en una debilidad, y la falta de estructura puede dejar a la organización a merced de las decisiones discrecionales de líderes carismáticos. No obstante, esta transición debe manejarse con cuidado, pues la institucionalización puede derivar en burocratización y alejar a la organización de sus valores y objetivos iniciales (Lewis 2001, p. 167).

Finalmente, los valores altruistas se encuentran en el corazón de las OSCs. En sus orígenes, muchas involucran la movilización de esfuerzos alrededor de este tipo de valores, por lo que la incorporación de criterios técnicos en su funcionamiento frecuentemente no se ve como una prioridad (Korten, citado en Lewis 2001, p. 83). El voluntarismo, característica esencial de las OSCs, dificulta la implementación de criterios técnicos, aún cuando éstos son necesarios para el buen funcionamiento de las organizaciones. Asimismo, la combinación de personal a sueldo y voluntarios implica la coexistencia de sistemas informales y flexibles con modelos más estructurados de contratación de personal (Lewis 2001, p. 170). En este contexto, la incorporación de criterios técnicos de gestión puede poner en peligro valores importantes para las organizaciones, los cuales pueden ser marginalizados en el proceso (Lewis 2001, p. 16). Como un ejemplo se puede mencionar la necesidad de establecer indicadores para medir el impacto de la organización, que para muchos significa dudar de la buena voluntad con la que se realiza el trabajo social.

Durante muchos años, las OSCs se mostraron hostiles a implementar prácticas de gestión por diversas razones (Lewis 2001, p. 9):

1. Las OSCs se caracterizan por una cultura de acción y activismo, en la que tanto los líderes como los equipos de trabajo se muestran renuentes a invertir tiempo en cues-

tiones gerenciales.

2. Las instituciones que patrocinan el trabajo de las OSCs consideraban que éstas debían dedicarse exclusivamente a sus proyectos, sin invertir recursos en cuestiones gerenciales y administrativas.
3. En el Tercer Sector ha persistido un temor generalizado a la institucionalización y burocratización.

A pesar de esta resistencia, el contexto actual ha obligado a las OSCs a adoptar prácticas de gestión y administración, y a fortalecer sus capacidades en una serie de frentes. Esto ha sido el resultado, en parte, de las siguientes tendencias:

- La necesidad de proporcionar información a los donantes y al público en general, transparentando el uso de los recursos.
- La competencia por conseguir recursos, que obliga a las organizaciones a volverse más eficientes en su utilización.
- Los requisitos solicitados por fundaciones y el sector público para el manejo de sus fondos, que han puesto énfasis en la necesidad de mayor planeación y procesos de evaluación del cumplimiento de objetivos.
- La persistencia de las problemáticas sociales que atienden, la cual las ha orillado a especializarse en ciertos temas y adquirir herramientas que las ayuden a transformar la realidad de una manera más profunda.

Hoy en día, el fortalecimiento institucional es parte aceptada del quehacer de las OSCs. Sin embargo, persisten discusiones sobre su naturaleza, las cuales abordamos en la siguiente sección.

LOS DEBATES SOBRE EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Con el propósito de presentar un panorama de los debates predominantes acerca de la naturaleza del fortalecimiento institucional, revisamos bibliografía disponible e

incluimos preguntas sobre el tema en las entrevistas a profundidad que llevamos a cabo con las principales organizaciones fortalecedoras de la Ciudad de México, Guadalajara y Chihuahua.

A raíz de esta información, resumimos los principales debates sobre el fortalecimiento institucional en los siguientes puntos:



¿QUÉ ES EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL?

Además de tener distintas definiciones, el fortalecimiento institucional ha sido llamado de muchas maneras. Algunos de los nombres que ha recibido son: asistencia técnica, desarrollo organizacional, desarrollo de liderazgo y asistencia administrativa (Draper 2000). Hay quienes diferencian entre algunas de estas prácticas, mientras que otros utilizan los términos de manera intercambiable. Lewis, por ejemplo, habla de tres tipos diferentes de apoyo que suelen agruparse bajo el nombre de “fortalecimiento institucional” (Lewis 2001, p. 183):

- La **asistencia técnica**, que por lo general se relaciona con la operación básica de la organización.
- La **asistencia organizacional**, la cual responde a las necesidades de la organización y suele llevarse a cabo a través de la capacitación o consultorías de corto plazo.
- Las **intervenciones de desarrollo organizacional**, las cuales son de largo plazo y suelen involucrar programas para facilitar, a lo largo de varios años, que la organización misma pueda diagnosticar y resolver sus retos presentes y futuros.

De manera similar, Eade afirma que el fortalecimiento institucional puede ser interpretado de distintas maneras por las OSCs. En este sentido, ella propone que el mismo puede ser entendido como (Eade 1997, p. 27):

- El **medio** a través del cual la organización se fortalece para llevar a cabo ciertas actividades.
- El **proceso** a través del cual se busca una mayor coherencia entre la misión, la estructura y las actividades de una organización.
- El **fin**, o sea, proporcionar a la organización los medios para sobrevivir y cumplir con su misión y sus objetivos.

Un estudio sobre OSCs de Europa y Norteamérica reveló que, aunque la mayoría de ellas identificaban el fortalecimiento institucional como una de sus actividades, pocas pudieron dar una definición concreta del mismo. Algunas definiciones equiparaban el fortalecimiento institucional con “ayudar a las personas a ayudarse a sí mismas”, mientras que otras lo definían como fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil para fomentar la democratización y construir organizaciones fuertes, efectivas y que rindan cuentas (Eade 1997, p. 2). OXFAM, organización no gubernamental (ONG) inglesa fundada en 1942 que trabaja en más de 70 países, concibe el fortalecimiento institucional como “un enfoque para el desarrollo, más que un conjunto de intervenciones empaquetadas” (Eade 1997, p. 23). Para otros autores, el fortalecimiento institucional también tiene que ver con la creación de nuevas relaciones políticas y sociales, dado el potencial para alianzas globales que existe en la actualidad (Eade 1997, pp. 22-23).

Según Lewis, el término “fortalecimiento institucional” se usa por lo general para referirse al “fortalecimiento de las dimensiones organizacionales de las OSCs” (Lewis 2001, p. 180). Otras definiciones generales lo conciben como una serie de acciones que aumentan la efectividad de las organizaciones (Blumenthal 2003, p. 5), o como un apoyo al funcionamiento interno de las organizaciones, que las ayuda a ser más efectivas y a servir mejor a sus poblaciones objetivo (Draper 2000). El *International NGO Training and Research Centre* (INTRAC), organización inglesa fundada en 1991 para apoyar a ONGs trabajando en temas de desarrollo, define el fortalecimiento institucional como “intervenciones conscientes y holísticas cuyo objetivo es mejorar la efectividad y sustentabilidad de una organización en relación con su misión y su contexto” (Hailey, James y Wrigley 2005).



EXISTEN dos tendencias principales en la conceptualización del fortalecimiento institucional.

- 1 La primera es la postura técnica, que tiene que ver con mejoras en procesos internos orientados a garantizar el uso óptimo de los recursos, la eficiencia de la organización y la calidad de sus programas.
- 2 La segunda es la postura política o social, que tiene que ver con la visibilidad y el posicionamiento del trabajo de las organizaciones, como elementos clave para incidir en procesos más amplios de cambio social (Espiral 1999 y Project Concern 2003).

Estas dos posturas se reflejan en la manera como se concibe el fortalecimiento institucional en México. El Sistema Integrador para el Fortalecimiento de Iniciativas Civiles (SINFÍN), por ejemplo, lo caracterizaba como un “proceso de intercambio sistemático que aporta capacidad de incidencia a las iniciativas civiles” (Espiral 1999). Espiral, como un proceso que “supone una lógica de aproximaciones sucesivas en donde el objetivo es, por un lado, lograr la coherencia entre las diferentes dimensiones de la institución, y por el otro, una proyección institucional realmente capaz de transformar la realidad en la que vivimos” (Espiral 1999). Rubén Aguilar definió en su momento el propósito del fortalecimiento institucional como “hacer que las instituciones se hagan sólidas y fuertes para ser más eficientes y eficaces en lo que se proponen hacer” (Espiral 1999). Finalmente, Project Concern International lo concibe como “un proceso participativo y creativo de cambio planeado para desarrollar el potencial de una organización en relación con su misión, su naturaleza social y su contexto” (Project Concern 2003).

Estas diferentes concepciones fueron evidentes en las entrevistas que realizamos con organizaciones fortalecedoras. Algunas de ellas, por ejemplo, limitan su definición de fortalecimiento a ciertos temas, como la procuración de fondos, la comunicación y la organización de eventos especiales. Esto se contrapone con concepciones amplias, como las que lo relacionan con la generación de capacidades de gestión y el desarrollo integral de las organizaciones, o con una serie de elementos que ayudan a las organizaciones a cumplir con los objetivos para los que fueron creadas. Algunos entrevistados lo definieron con base en la oferta de cursos, talleres y consultas puntuales que

ofrecen, mientras que otros lo identificaron con un proceso de reflexión colectiva al interior de la organización para ayudarla a mejorar su trabajo. Algunas personas hablaron de fortalecer la relación entre sociedad y gobierno para hacer trabajo conjunto, y mencionaron también la sistematización, la formalización de procesos al interior de las organizaciones, la construcción de capacidades para planear y evaluar, y el ayudarles a las organizaciones a adaptarse a un entorno cambiante.

Como se observa a partir de esta información, existen distintas concepciones sobre lo que es el fortalecimiento institucional y sobre los diferentes métodos que pueden utilizarse para lograrlo. Sin embargo, de todas estas definiciones y concepciones, identificamos varias cosas en común: casi todas conciben el fortalecimiento institucional como un proceso, es decir, como una serie de pasos o actividades dirigidas a un fin en particular; la mayoría de las organizaciones y autores coinciden en que el fortalecimiento institucional se logra a través del tiempo, por lo que el trabajo realizado debe tener un sentido de largo plazo; hay coincidencia también en que existen muchos métodos para realizar trabajo de fortalecimiento institucional, dependiendo de las circunstancias específicas. Otros temas comunes son el ayudar a cumplir con los objetivos o misión de la organización, permitir que las organizaciones sean sustentables, mejorar el uso eficiente de los recursos humanos y financieros y ayudarles a aumentar el impacto de sus programas, logrando un fortalecimiento duradero.

¿CÓMO SE LOGRA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL?

Cada organización fortalecedora tiene una manera distinta de hacer trabajo de fortalecimiento institucional, y muchas se especializan en ciertas modalidades. Hay quien utiliza la capacitación, el aprendizaje entre pares (*peer learning*), las asesorías o consultorías de corto o mediano plazo, y los acompañamientos, entre otras cosas. Para algunas organizaciones, proporcionar fondos es una manera de hacer fortalecimiento institucional al permitirles incentivar o condicionar, por medio de los recursos, un conjunto de actividades que podrían llevar a las organizaciones a trabajar mejor (como la planeación, la evaluación y la sistematización).



LAS DISTINTAS modalidades tienen ventajas y desventajas.

- La capacitación, por ejemplo, permite alcanzar un número amplio de organizaciones; sin embargo, el impacto del trabajo realizado no necesariamente es duradero, pues no hay seguimiento de los conocimientos adquiridos para ayudar a las organizaciones a ponerlos en práctica.
- En el caso de los materiales, el alcance puede ser todavía mayor, pero menor el impacto, pues no existe seguridad alguna de que las organizaciones los utilicen o adopten las estrategias sugeridas.
- Por su parte, las asesorías y acompañamientos permiten trabajar con un número mucho menor de organizaciones a la vez, pues son intensivas en tiempo y recursos. Pero dadas sus características, ayudan a lograr cambios más duraderos al interior de las organizaciones.

Entre las organizaciones fortalecedoras, un punto de discusión es si los servicios de fortalecimiento deben ser siempre diseñados a la medida. Es decir, ¿pueden ser útiles los programas que prestan servicios estandarizados a una serie de organizaciones? O, para ser efectivos, ¿deben estar siempre diseñados de acuerdo a las necesidades específicas de una organización en particular? Una encuesta aplicada a OSCs, por ejemplo, encontró que para muchas la efectividad de los programas de fortalecimiento institucional depende de que estén hechos a la medida de la organización, incluyan talleres de reflexión colectiva, cuenten con el compromiso de la organización para llevar adelante el trabajo, utilicen organizaciones especializadas en la prestación de estos servicios, y que se cobre por ellos (INTRAC 1998). Blumenthal afirma que para ser efectivos, los proyectos de consultoría en fortalecimiento institucional deben contar con un fuerte compromiso por parte de la organización a ser fortalecida, deben tratar de resolver las causas de los problemas y no meramente sus síntomas, y deben ayudar a las organizaciones a cambiar y a aprender (Blumenthal 2003, pp. 146-151).

En el caso de quienes proveen o facilitan el proceso de fortalecimiento, algunos autores afirman que la relación establecida entre ellos y la organización es de suma importancia (Jacobs 2001 y Blumenthal 2003). En este sentido, un estudio realizado por *The Environmental Support Center e Innovation Network, Inc.*, dos organizaciones fortalecedoras ubicadas en los Estados Unidos, establece que para tener una mayor probabili-

dad de éxito, **la relación entre la organización fortalecedora o consultora y la organización a ser fortalecida debe basarse en nueve principios:**



- 1 La organización debe estar lista para construir su capacidad.
- 2 Cada organización tiene su propia cultura e historia.
- 3 Toda organización es capaz de construir sus propias capacidades.
- 4 Todas las personas y todas las partes de una organización se relacionan entre sí.
- 5 La confianza entre la organización y la consultora o fortalecedor es esencial.
- 6 Cuestionar las cosas constantemente asegura mejores respuestas.
- 7 El aprendizaje en equipo y entre pares son herramientas efectivas de fortalecimiento institucional.
- 8 El fortalecimiento institucional debe tomar en cuenta diferentes estilos de aprendizaje.
- 9 El fortalecimiento institucional toma tiempo (Jacobs 2001).

A través de las entrevistas que realizamos pudimos observar que algunas de las organizaciones fortalecedoras enfatizan la necesidad de una metodología para analizar, desde los distintos puntos de vista de los participantes, la realidad y el contexto en el que se trabaja, como punto de partida esencial para lograr el fortalecimiento institucional. Otras ponen énfasis en procesos de reflexión interna, o en consultorías externas que ayudan a desarrollar capacidades al interior de las organizaciones. Algunos entrevistados se apoyan sobre todo en la capacitación a través de cursos, talleres, seminarios. Y otros más hablan de fortalecer a las instituciones trabajando con sus consejos, volviéndolos más representativos y logrando que hagan mejor su labor.

El plazo en el que es factible fortalecer a una institución es otro punto a discusión, pues influye en el tipo de estrategias o métodos que se utilizan para llevar a cabo el trabajo. Mientras que hay quien se concentra en la capacitación o en consultas puntuales y asesorías de corto plazo, existen organizaciones como el *British Overseas Development Administration* y USAID, que estiman que se necesitan por lo menos 10 años para fortalecer a una organización (Eade 1997, p. 4).

Finalmente, estos puntos no pueden discutirse sin tomar en cuenta la manera como se financia el fortalecimiento institucional. Es decir, para fortalecer a una organización, es necesario contar con fondos suficientes para poder ofrecer y obtener este tipo de servicios. Los recursos a su vez, limitan la clase de intervenciones que pueden realizarse, pues no es fácil financiar esfuerzos que duren varios años. Intervienen también la necesidad de mostrar productos obtenidos del trabajo de fortalecimiento institucional, lo cual funciona a favor de procesos con resultados tangibles, como la elaboración de estudios o los programas de capacitación, y en contra de procesos de crecimiento y desarrollo organizacional cuyos resultados son más cualitativos e intangibles.

En el caso de México, el trabajo de fortalecimiento institucional se ha llevado a cabo de maneras muy distintas dependiendo del perfil de las organizaciones y del campo en el que se desenvuelven. Las modalidades de fortalecimiento institucional que se aplican son muy diversas y van desde intervenciones muy puntuales hasta procesos de acompañamiento más complejos y de largo plazo. La implementación de estas modalidades varía de acuerdo a factores como el tiempo de que disponga la OSC para desarrollar el proceso de fortalecimiento, los recursos disponibles para dicho proceso y las expectativas sobre los resultados que se pretende obtener (Project Concern 2003, p. 18). También son determinantes el grado de estabilidad y consolidación de la organización en cuestión. Si se trata de organizaciones estables, es probable que las intervenciones sean muy puntuales y específicas, mientras que si la organización se encuentra en una etapa de consolidación, el proceso de fortalecimiento probablemente impactará varias dimensiones de la organización y requerirá de un período más prolongado.

¿QUÉ TEMAS ABARCA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL?

Otro punto a discusión incluye las temáticas comprendidas en el trabajo de fortalecimiento institucional. Para algunos practicantes, el término cubre casi todos los temas que tienen que ver con el desempeño de las organizaciones civiles, incluyendo finanzas, planeación, procuración de fondos, recursos humanos, sistemas operativos, relaciones públicas, y diseño y evaluación de programas, por mencionar algunos (Draper 2000). Para otros, el fortalecimiento institucional tiene que ver principalmente con las prácticas de gestión y del uso de recursos de la organización.



En las entrevistas realizadas, las organizaciones fortalecedoras mencionaron los siguientes temas:

- Análisis del entorno
- Planeación estratégica
- Cuestiones organizacionales y resolución de problemas
- Trabajo con consejos
- Profesionalización del personal de las OSCs
- Prácticas administrativas
- Procuración de fondos
- Organización de eventos
- Comunicación
- Evaluación
- Medición de impacto
- Recopilación y sistematización de experiencias
- Mejores prácticas
- Política social y trabajo con gobiernos

¿QUIÉN HACE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL?

Finalmente, otro punto de debate es quién está mejor capacitado y posicionado para ofrecer servicios de fortalecimiento institucional. En la actualidad, existen una multitud de actores que prestan este tipo de servicios. Entre ellos se encuentran los consultores independientes, las compañías consultoras, los centros académicos, los programas de fortalecimiento institucional de las fundaciones, las asociaciones profesionales y las organizaciones civiles de segundo piso (Draper 2000). En las entrevistas que llevamos a cabo, incluimos a consultores independientes, fundaciones, empresas consultoras y organizaciones no lucrativas dedicadas al fortalecimiento institucional. Algunas de ellas trabajan en temas específicos, como el desarrollo rural o el sector salud, mientras que otras trabajan en aspectos generales del fortalecimiento de las capacidades internas de las organizaciones.

Quién hace fortalecimiento institucional tiene que ver también con su relación con la organización a ser fortalecida. Para algunos, el fortalecimiento institucional debe hacerse o facilitarse por parte de un consultor externo a la organización. Para otros, las fundaciones se encuentran posicionadas para llevar a cabo fortalecimiento institucional, dada su relación con múltiples OSCs y su disposición de recursos. En este caso, algunas prefieren mantener su distancia y permitir que la organización en cuestión contrate a un consultor en fortalecimiento, mientras que otras prefieren estar directamente involucradas en estos esfuerzos.

Tomando en cuenta estas diferencias, Blumenthal ha caracterizado el apoyo de fortalecimiento institucional que prestan las fundaciones estadounidenses en tres tipos: Fondos para construir capacidad (*capacity grants*); Socios para el desarrollo (*development partners*); y Programas estructurados (Blumenthal 2003, p. 41). Los Fondos para construir capacidad son recursos que se otorgan a las OSCs para financiar proyectos de desarrollo institucional con la ayuda de consultores externos (Blumenthal 2003, p. 45). El esquema de Socios para el desarrollo se lleva a cabo cuando la fundación selecciona a una organización fortalecedora o un consultor para trabajar con sus donatarias (Blumenthal 2003, p. 71). Bajo este esquema, la fundación compra un bloque de tiem-

po de la organización fortalecedora y le envía a sus donatarias, dejando que sea la fortalecedora la que asuma la responsabilidad de desarrollar su capacidad. Frecuentemente, estos esquemas cubren a un grupo de donatarias por varios años. Los Programas estructurados, por su parte, requieren que los participantes lleven a cabo ciertas tareas, como una autoevaluación organizacional, un proceso de planeación estratégica y la definición de metas de desempeño (Blumenthal 2003, p. 105). Estos programas trabajan de manera cercana con las organizaciones a lo largo de varios años, ayudándoles a cumplir dichas metas.

NUESTRA CONCEPCIÓN DEL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

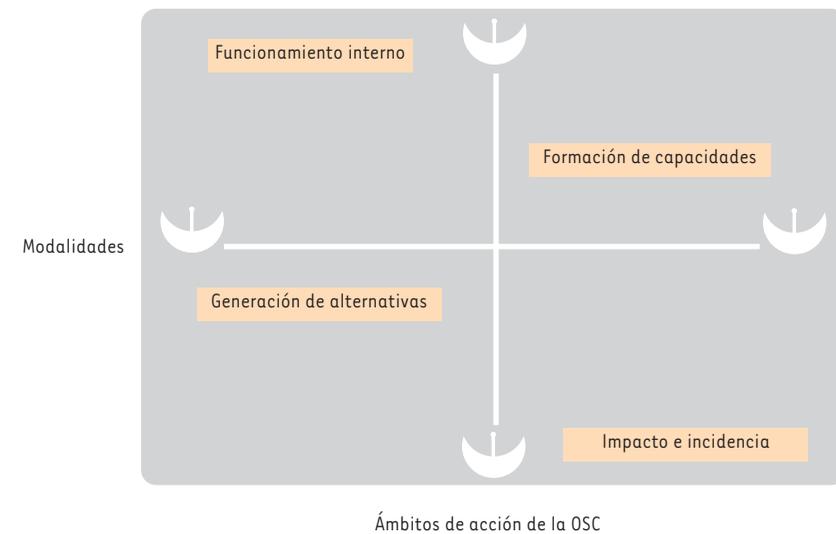
En Alternativas, entendemos el fortalecimiento institucional como la construcción de capacidades dentro de la organización para lograr que sus actividades tengan un mayor impacto en las problemáticas que pretende atender, que el uso de sus recursos sea más eficiente y que sus esfuerzos sean sostenibles a lo largo del tiempo. En este sentido, concebimos el fortalecimiento institucional como una combinación de las posturas técnica y política, pues consideramos que es necesario fortalecer el funcionamiento interno de las organizaciones y aumentar el impacto de su trabajo y su incidencia en otros espacios.

Tomando en cuenta las discusiones anteriores, y las ventajas y desventajas de las distintas modalidades, se pueden trazar dos ejes que permiten combinar las modalidades y las temáticas. El primer eje ilustra un continuo de modalidades, que van de menor a mayor intensidad en la intervención. El segundo eje ilustra el ámbito de acción a través de un continuo de temáticas entre lo técnico y lo político, desde la eficiencia administrativa, donde podrían ubicarse los temas más parecidos al funcionamiento de las empresas, hasta los temas de impacto y cambio social. Estas temáticas de trabajo reflejan los dualismos del Tercer Sector comentados anteriormente, que contraponen la cultura del activismo con la necesidad de planeación, la informalidad en la gestión con el desarrollo de políticas institucionales, y los valores altruistas de los colaboradores con la implementación de criterios técnicos.

A partir de esta concepción, clasificamos las actividades de fortalecimiento institucional a lo largo de los dos ejes ya mencionados: el de las modalidades y el del ámbito de acción. Con “modalidades” nos referimos al procedimiento o camino que se sigue para cumplir con el objetivo de fortalecer a la organización. Con el término “ámbito de acción” reconocemos que las organizaciones, para fortalecerse, deben superar retos tanto a su interior como en su relación con el entorno. A lo largo del eje de las modalidades, identificamos trabajos dirigidos a la *generación de alternativas* y la *formación de capacidades*. A lo largo del eje del ámbito de acción, identificamos tanto temas relacionados con el *funcionamiento interno* de las organizaciones, como temas relacionados con el *impacto de su trabajo y su incidencia en otros espacios*.

La combinación del eje de las modalidades y el del ámbito de acción produce cuatro estrategias para llevar a cabo el fortalecimiento institucional, las cuales se representan gráficamente en los cuatro cuadrantes de la Figura 1.

Figura 1. Estrategias para el fortalecimiento institucional



Estas estrategias son:

- Formación de capacidades en el ámbito interno
- Formación de capacidades en el ámbito de impacto
- Generación de alternativas en el ámbito interno
- Generación de alternativas en el ámbito de impacto

En la Figura 2 presentamos nuestra clasificación de temas de fortalecimiento institucional, según el ámbito de acción al que corresponden.

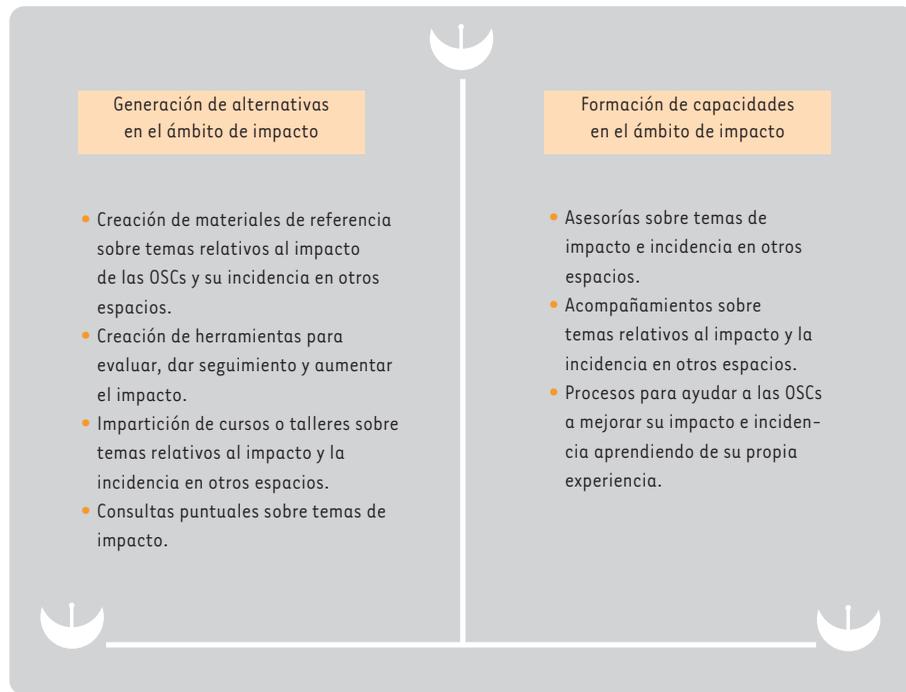
Figura 2. Temas según ámbito de acción de las Organizaciones de la Sociedad Civil

ÁMBITO INTERNO	ÁMBITO DE IMPACTO
Conocimiento del marco legal y fiscal y cumplimiento de obligaciones	Planeación
Contabilidad y administración de recursos financieros	Diseño de programas
Procuración de fondos	Evaluación de desempeño e impacto
Manejo de recursos humanos	Mecanismos de participación de beneficiarios
Manejo de voluntariado	Visibilidad y marketing
Diseño institucional y reestructura organizacional	Comunicación
Liderazgo	Relaciones públicas
Transparencia y rendición de cuentas	Incidencia en políticas públicas y cabildeo
	Manejo de medios de comunicación y campañas de educación
	Alianzas estratégicas y coaliciones

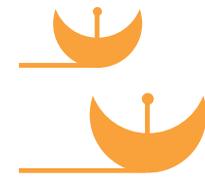
Hemos catalogado las distintas modalidades en la Figura 3. Entre ellas, llamamos “consultas puntuales” al trabajo que suele hacerse en una entrevista corta con una organización, o a través de una llamada telefónica. Catalogamos como “asesorías o consultorías de corto o mediano plazo” al trabajo que se lleva a cabo en un lapso de 1 a 3 meses. Finalmente, llamamos “acompañamientos” a los servicios individualizados que cubren un periodo mayor a 3 meses.

Figura 3. Estrategias de fortalecimiento institucional y sus modalidades





De acuerdo con este modelo, la generación de alternativas comprende principalmente trabajo a corto y mediano plazo, y trabajo que usualmente responde a las necesidades generales de un grupo o tipo de organizaciones o a lo que se detecta como una necesidad en el sector; es decir, es trabajo que no se lleva a cabo de manera individualizada. En cambio, la formación de capacidades comprende trabajo de largo plazo, adaptado a las necesidades específicas de una organización en particular. Como se mencionó anteriormente en la discusión sobre las ventajas y desventajas de las distintas modalidades, este es el tipo de trabajo mejor adaptado para fomentar el cambio profundo en las organizaciones. Sin embargo, por su carácter intensivo, permite trabajar con un menor número de organizaciones a la vez, y no puede competir en términos numéricos con el alcance de programas de capacitación o la disseminación de información y conocimientos a través de materiales especializados. 



DEMANDA DE SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Para realizar el análisis de las necesidades de fortalecimiento institucional,

recurrimos a varias fuentes. Primeramente, llevamos a cabo una revisión de la literatura respecto a la problemática del sector, tanto en México como en otras partes del mundo. En segundo lugar, aprovechamos las entrevistas con organizaciones fortalecedoras para preguntarles sobre las necesidades de fortalecimiento que identifican en el sector. La información que obtuvimos de estas entrevistas fue muy valiosa, pues las fortalecedoras conocen de cerca las necesidades del sector dado su trabajo con múltiples organizaciones. Finalmente, aplicamos una breve encuesta sobre el interés en servicios de fortalecimiento institucional a las organizaciones participantes en el nivel avanzado del Diplomado de Profesionalización de Organizaciones de la Sociedad Civil de INDESOL (2004).

A continuación resumimos los resultados de cada una de estas fuentes, con el objetivo de presentar un panorama amplio sobre las necesidades de fortalecimiento institucional del sector.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

De acuerdo con especialistas en el Tercer Sector, entre los problemas fundamentales de las OSCs se encuentran la falta de claridad en sus objetivos, de planeación de su tra-

bajo, y de definición de estrategias para cumplir con su misión (Kaplan 1994 y Lewis 2001).⁹ Para ser eficaces, es esencial que las organizaciones establezcan sus objetivos finales explícitamente y se cercioren de que sus estrategias son consistentes con ellos. Sin embargo, muchas OSCs no logran esta concordia fundamental, prevaleciendo la ambigüedad en sus objetivos y la incongruencia entre éstos y sus estrategias (Lewis 2001, p. 162). La falta de planeación a largo plazo, frecuentemente debido a la incertidumbre del financiamiento, se menciona como otra deficiencia común entre las organizaciones, así como la falta de realismo en sus respuestas y las acciones guiadas por la intuición (Lewis 2001, pp. 12-13).

En lo que se refiere a la organización interna de las OSCs, Lewis comenta que sus liderazgos suelen ser carismáticos, subordinando frecuentemente los objetivos organizacionales a agendas personales (Lewis 2001, p. 13). Sus sistemas de organización pueden volverse ineficientes fácilmente debido a su excesiva flexibilidad, a la alta rotación del personal y al uso de administraciones colegiadas (McGill y Wooton, citado en Lewis 2001, p. 163). Otros autores mencionan como obstáculos para la operación de las organizaciones la poca especialización del personal, la escasa institucionalización de los procesos de reclutamiento, evaluación y control del personal, y la poca profesionalización del liderazgo en manejo gerencial (Bombarolo *et al.* 1992, pp. 95 y 103).

Podría decirse que las organizaciones se mueven sobre un eje que refleja diversos grados de institucionalización. A lo largo de este eje, se hacen evidentes nuevamente los dualismos del Tercer Sector mencionados con anterioridad. Por ejemplo, la flexibilidad y la informalidad en la gestión se contraponen a la necesidad de institucionalizarse, rendir cuentas y medir el impacto del trabajo que se realiza.

La tendencia hacia la institucionalización se ve fomentada por la dinámica de financiamiento del sector y el tipo de trabajo que realizan las OSCs, los cuales hacen necesario el establecimiento de canales de comunicación con sus beneficiarios y con sus

⁹ Esto también se comentó en varias de las entrevistas con organizaciones fortalecedoras.

donantes. Sin embargo, autores como Calvillo y Favela señalan la falta de transparencia y rendición de cuentas en el manejo y utilización de recursos, como una de las debilidades más importantes de las organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, cuestionan la transparencia de los procesos internos y la existencia de valores y prácticas democráticas en la toma de decisiones (Calvillo y Favela 2004). En el caso de México, muchas OSCs muestran importantes deficiencias en lo que se refiere a transparencia financiera y legal, a contabilidad y comunicación.

La creación de redes es indispensable para fortalecer a la sociedad civil y lograr el desarrollo, pues éstas hacen posible la creación de sinergias entre las OSCs que actúan en el nivel micro y las que actúan en el nivel macro (Lewis 2001, pp. 66 y 160). Asimismo, propician el intercambio de experiencias y ayudan a mejorar el manejo de los recursos, evitando duplicación de acciones. A mayor grado de institucionalización existen mayores incentivos para la creación de redes, pues las organizaciones necesitan especializarse para realizar mejor su trabajo y vincularse con otras organizaciones para poder tener un impacto más amplio. Sin embargo, sigue siendo frecuente encontrar organizaciones que pretenden trabajar en todos los temas, aumentando la competencia y disminuyendo los niveles de experiencia desarrollados.

Ligadas a la creación de redes se encuentran la vinculación y la negociación con otros actores. En este sentido, la literatura menciona que, para adaptarse a los cambios en su entorno, las OSCs deberán saber negociar con múltiples actores de distintos niveles, como los que están en el poder, las comunidades de base, las instituciones de financiamiento, y los empresarios, maniobrando entre los intereses de todos ellos sin ser cooptadas o volverse dependientes (Lewis 2001, pp. 66 y 160). Esto requiere que las organizaciones puedan analizar claramente el contexto en el que se manejan, los intereses de los distintos actores y la manera como pueden incidir en ellos para lograr sus objetivos.

Por su parte, la tendencia hacia la no institucionalización se ve reforzada por la escasa comunicación entre las organizaciones, la falta de sistematización del conocimiento y la ausencia de instrumentos de difusión (Bombarolo *et al.* 1992, pp. 76-83). En este con-

texto, las OSCs actúan frecuentemente como entidades individuales y competitivas debido a las diferencias entre sus objetivos, pero sobre todo en razón de la competencia por un financiamiento escaso, prevaleciendo la desarticulación entre ellas y la dispersión de sus proyectos. Aunado a esto, algunos autores enfatizan que siguen faltando mecanismos para medir el impacto del trabajo que realizan las organizaciones, de manera que pueda ligarse al financiamiento que reciben (Fowler 1997, p. 18).

En América Latina influye también la herencia de los movimientos sociales o de protesta, que de acuerdo a algunos autores dificultan la adopción de prácticas organizacionales, pues es frecuente encontrar dispersión del poder y de las acciones, ineficiencias en la administración de los recursos, cultura de protesta y reivindicación, y un enfoque asistencial (Martínez Vázquez 1995, p. 3). En este sentido, se habla de la necesidad de que las OSCs se independicen de los movimientos sociales, transformando su identidad para lograr comprender una realidad social compleja e idear acciones más funcionales para lograr el bienestar de la población (Cabrera en Canto Chac 1998, p. 58).

En términos generales, el análisis de la literatura identifica principalmente las siguientes necesidades de fortalecimiento institucional en el Tercer Sector.

ÁMBITO INTERNO	ÁMBITO DE IMPACTO
Gestión	Análisis del contexto
Liderazgo	Comunicación
Manejo de personal	Evaluación y medición de impacto
Resolución de conflictos	Formación de alianzas y coaliciones
Sistemas de contabilidad	Formación especializada en su área de trabajo (niños de la calle, mujeres, etc.)
Transparencia y rendición de cuentas	Negociación con otros actores
	Planeación
	Sistematización del conocimiento

ENTREVISTAS CON ORGANIZACIONES FORTALECEDORAS

En las entrevistas que llevamos a cabo con organizaciones fortalecedoras, incluimos preguntas sobre el tipo de servicios que más les demandan las OSCs y sobre las necesidades que ellos detectan en el medio que no están siendo atendidas por los servicios disponibles. Sus respuestas a estas preguntas nos ayudan a completar el panorama de la demanda de servicios de fortalecimiento institucional.

La Figura 4 presenta un conteo de los servicios que las fortalecedoras mencionaron que les son más demandados. En cada caso, éstos se ven afectados por el tipo de servicios que presta la organización en cuestión. Sin embargo, considerando que la mayoría de ellas ofrecen una gama amplia de servicios, sus respuestas son ilustrativas de aquellos servicios que son más solicitados por las OSCs.

Figura 4. Servicios de fortalecimiento institucional que más se demandan

SERVICIO	NÚMERO DE MENCIONES
ÁMBITO INTERNO	15
Procuración de fondos	6
Organización y fortalecimiento del consejo	2
Constitución legal	1
Cómo volverse donatarias	1
Trabajo con voluntariado	1
Cómo profesionalizarse	1
Estrategia financiera	1
Acompañamiento en procesos de cambio	1
Asesorías organizacionales	1
ÁMBITO DE IMPACTO	12
Planeación estratégica	4
Diseño de proyectos	3
Investigaciones	2
Asesoría técnica en producción y comercialización	1
Medición de impacto	1
Cabildeo e incidencia en políticas públicas	1

En general, se menciona un número mayor de temas que tienen que ver con el ámbito del funcionamiento interno de las organizaciones lo cual refleja, hasta cierto punto, las demandas inmediatas del trabajo de las OSCs. Entre estos temas, el que recibió el mayor número de menciones fue el tema de procuración de fondos, seguido de la organización y fortalecimiento del consejo. Cabe señalar que se demandan tanto temas básicos, como lo relativo a la constitución legal de las organizaciones y al proceso para volverse donatarias autorizadas, como temas más sofisticados, como por ejemplo procesos de cambio internos y la construcción de una estrategia financiera.

Entre los temas del ámbito de impacto, los servicios que más se demandan tienen que ver con planeación estratégica, diseño de proyectos e investigaciones especializadas. Llama la atención que, a pesar de las grandes deficiencias que existen en el sector en materia de medición del impacto, sólo una de las organizaciones fortalecedoras mencionó este tema como uno de los más solicitados.

A la pregunta ¿qué necesidades de fortalecimiento institucional no están siendo cubiertas?, algunos entrevistados simplemente respondieron “todas” o comentaron que “falta más de lo que ya hay”. En la opinión de muchas de las organizaciones fortalecedoras, la necesidad de servicios de fortalecimiento institucional en el sector es muy fuerte, y no hay suficientes organizaciones que hagan este tipo de trabajo o que lo hagan de una manera verdaderamente efectiva.

Siendo más específicas en cuanto a las necesidades de fortalecimiento institucional que no son atendidas por los servicios existentes, las organizaciones mencionaron un mayor número de temas correspondientes al ámbito de impacto de las organizaciones. Sus respuestas se encuentran resumidas en la Figura 5. Entre los temas del ámbito interno, sobresale nuevamente la procuración de fondos, mencionada por 7 organizaciones. Algunos entrevistados comentaron que, aunque este tipo de servicios se ofrecen en abundancia, frecuentemente la capacitación en este tema es muy costosa, por lo que su alcance se vuelve limitado dado que muchas organizaciones no pueden pagarla. Otros hablaron de la necesidad de orientar la procuración de fondos a la

recaudación de fondos locales, y opinaron que esta actividad debe estar ligada al desarrollo institucional y al impacto que tienen las organizaciones.

Cabe destacar que varias organizaciones entrevistadas mencionaron que las OSCs muchas veces identifican la procuración de fondos como una “falsa” necesidad, siendo ésta un reflejo de la falta de claridad en sus objetivos y estrategias. Así, su problema principal no se ubicaría en hacerse llegar fondos sino en otras cosas relativas a su funcionamiento. Sin embargo, las mismas organizaciones entrevistadas identificaron la procuración de fondos como un servicio que se proporciona de manera insuficiente en el sector. Esto refleja la necesidad de ayudar a las OSCs a institucionalizar sus relaciones con donantes, así como a adoptar estrategias de procuración de fondos adaptadas a su realidad y que puedan rendirles mayores frutos.

En el ámbito interno, se identificaron como factores clave los procesos y los actores que intervienen dentro de la organización. En primer lugar, los órganos de gobierno, los cuales deben fortalecerse para adquirir responsabilidad en la procuración de fondos, además de guiar a la organización y ayudar con una planificación eficaz. En segundo lugar, el manejo de conflictos entre el personal. En tercer lugar, se identificó la necesidad de documentar y sistematizar experiencias para fomentar el aprendizaje al interior de las organizaciones. Finalmente, se habló de la necesidad de abrir espacios dentro de las organizaciones para los jóvenes, y de prepararlas para lidiar con los cambios generacionales y de liderazgo, ayudándolas a permanecer en el tiempo y a sobrevivir a sus fundadores con éxito.

Entre los temas del ámbito de impacto, el que recibió mayor número de menciones fue la incidencia en políticas públicas. Algunas de las organizaciones entrevistadas hablaron de la necesidad de fortalecer las capacidades de las organizaciones para elaborar propuestas, no sólo de políticas públicas, sino también reformas de ley. Entre los temas más mencionados destacan también la formación de alianzas y coaliciones, y la evaluación y medición de impacto, seguidas en número de menciones por los servicios de planeación. En este último tema, algunos entrevistados mencionaron que, aunque se

ofrecen ya una variedad de servicios de planeación estratégica, muchos carecen del enfoque adecuado, pues no se adaptan a la realidad de las organizaciones civiles.

En el ámbito de impacto, las fortalecedoras entrevistadas detectaron también problemas para escalar las acciones de las organizaciones al ámbito político e influir en las políticas que se llevan a cabo. En este campo, identificaron dificultades para comunicar los logros de las organizaciones de manera que les permita proyectarse hacia un radio de acción más amplio, así como relacionarse y trabajar de manera conjunta con otras organizaciones y actores que pretenden incidir en el desarrollo y las políticas públicas. Comentaron también que la falta de análisis del contexto en el que operan, lo cual les permitiría identificar problemas comunes y la manera de enfrentarlos como sector, les impide trascender su trabajo cotidiano, identificar la necesidad de cambiar políticas y empezar a incidir en ellas.

Figura 5. Necesidades de fortalecimiento institucional que no están siendo cubiertas

SERVICIO **NÚMERO DE MENCIONES**

ÁMBITO DE IMPACTO	NÚMERO DE MENCIONES
Incidencia en políticas públicas	6
Formación de alianzas y coaliciones	5
Evaluación y medición de impacto	5
Planeación	4
Formación especializada en su área de trabajo (niños de la calle, mujeres, etc.)	3
Análisis del contexto	2
Diseño de proyectos y propuestas	1
Participación	1

En cuanto a la manera de realizar el trabajo de fortalecimiento institucional, algunas fortalecedoras mencionaron la necesidad de lograr cambios culturales al interior de las organizaciones, y la importancia de profesionalizar al staff y fortalecer a las organizaciones de manera global, reconociendo las interrelaciones de sus distintas partes. En este sentido, enfatizaron que se requieren modalidades de fortalecimiento como los acompañamientos, que permitan “llevar a las organizaciones de la mano” a lo largo de procesos de cambio profundo. Hablaron también de la importancia de diseñar servicios ajustados a las necesidades específicas de las organizaciones con las que se trabaja, cerciorándose de que sean útiles y les ayuden a lograr sus objetivos.

Finalmente, algunos entrevistados comentaron sobre la falta de financiamientos para llevar a cabo procesos completos de fortalecimiento institucional que permitan a las organizaciones apartarse de su mentalidad de “apagar fuegos” por un momento, para poder dedicarse a procesos internos que tendrán un impacto considerable en su desempeño en el largo plazo. Igualmente, se identificaron como necesidades fundamentales la sustentabilidad financiera y el mejoramiento de las condiciones laborales en el sector.

SERVICIO **NÚMERO DE MENCIONES**

ÁMBITO INTERNO	NÚMERO DE MENCIONES
Procuración de fondos	7
Fortalecimiento de los órganos de gobierno	3
Manejo de conflictos internos	3
Cambio generacional y de liderazgo	2
Documentación de procesos	1
Institucionalización de mecanismos	1
Transparencia	1
Administración	1
Apoyo legal	1
Formación de liderazgo	1
Perspectiva de género	1
Cómo funcionar como organización y organizar el trabajo	1

ENCUESTA SOBRE INTERÉS EN SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Durante los meses de agosto a noviembre del 2004, se realizó una encuesta a las organizaciones participantes en el Diplomado de Profesionalización de OSCs de INDESOL, el cual se llevó a cabo en los siguientes diez estados del país:¹⁰

- Baja California
- Jalisco
- Coahuila
- Michoacán
- Chiapas
- Oaxaca
- Chihuahua
- Querétaro
- Distrito Federal
- Veracruz

Con esta encuesta se obtuvo información de 135 organizaciones participantes sobre los servicios de fortalecimiento institucional que les interesan, así como sobre su experiencia con procesos de fortalecimiento institucional en el pasado. Las organizaciones encuestadas no sólo provenían de las ciudades donde se llevó a cabo el diplomado, por lo general la capital o ciudades importantes dentro del estado, sino también del interior de las entidades. Aunque frecuentemente asistían al diplomado varias personas de una misma organización, se les pidió que contestaran solamente un cuestionario por organización, para que sus respuestas reflejaran lo que en su opinión era más necesario para su organización, y no para ellos en lo particular. Una vez contestados los cuestionarios, los resultados de las encuestas se vaciaron al programa SPSS y se utilizaron herramientas de estadística descriptiva para analizar los datos.

Del total de organizaciones encuestadas, 81% han recibido servicios de fortalecimiento institucional en el pasado.¹¹ La importancia de estos servicios para incrementar la eficiencia y eficacia cotidiana de las organizaciones se percibe a través de dos elementos básicos incluidos en la encuesta. El primero es que la gran mayoría de las organizaciones

¹⁰ La encuesta se incluyó en el Anexo III de este documento.

¹¹ Una buena parte de los participantes concebían al Diplomado al que estaban asistiendo como un servicio de este tipo.

que han recibido servicios de este tipo calificaron su experiencia como buena o muy buena (81%). El segundo es que la gran mayoría de las organizaciones que habían recibido servicios dijeron que éstos les habían ayudado para mejorar el funcionamiento de su organización (84%) y para lograr un mayor impacto a través de su trabajo (83%). Probablemente por estas razones es que el 87% de los encuestados mostraron interés por continuar recibiendo servicios de fortalecimiento institucional para su organización.

En cuanto a los temas que les interesan a las organizaciones, los más mencionados fueron la procuración de fondos, el manejo de recursos humanos y voluntariado, y la planeación y el diseño de programas. La Figura 6 muestra el porcentaje de respuestas para cada uno de los temas, agrupándolos en temas del ámbito interno y del ámbito de impacto. Como puede verse, dos de los tres temas más demandados son del ámbito del funcionamiento interno de las organizaciones. Les siguen en importancia el resto de los temas del ámbito de impacto, como son las alianzas estratégicas, la visibi-

Figura 6. Interés en servicios de fortalecimiento institucional por temas

TEMA	PORCENTAJE DE RESPUESTAS
ÁMBITO INTERNO	
Procuración de fondos	77%
Manejo de recursos humanos y voluntariado	70%
Conocimiento del marco jurídico	58%
Contabilidad y recursos financieros	53%
Transparencia y rendición de cuentas	52%
Trayectoria y contexto del Tercer Sector	39%
ÁMBITO DE IMPACTO	
Planeación y diseño de programas	70%
Alianzas estratégicas y coaliciones	68%
Comunicación, mercadotecnia, manejo de medios y visibilidad	67%
Evaluación de impacto	67%
Incidencia en políticas públicas y cabildeo	63%
Mecanismos de participación de beneficiarios	53%

lidad, la evaluación de impacto y la incidencia en políticas públicas. El único tema solicitado por menos de la mitad de los participantes fue el relacionado con la trayectoria y contexto del Tercer Sector, mostrando los encuestados mayor preferencia por temas prácticos relacionados con la operación cotidiana de sus organizaciones.

El interés por los temas del ámbito de impacto refleja diversas tendencias en el sector. La formación de alianzas y coaliciones, por ejemplo, se ha convertido en una estrategia fundamental para lograr las metas y objetivos de las organizaciones, pues trabajar de manera aislada implica mayor esfuerzo y tiempo para lograr un impacto en su ámbito de acción. Además, hoy en día, las organizaciones están conscientes de que no sólo pueden hacer alianzas y coaliciones con otras organizaciones, sino que también pueden trabajar en conjunto con el gobierno, instituciones privadas e instituciones internacionales. Otra tendencia se demuestra en las actividades de incidencia de las OSCs. El interés de las organizaciones por incidir en las decisiones de gobierno, así como en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas es esencial, y habla del reconocimiento que tienen ellas mismas de su alcance.

Una tercera tendencia se muestra en el interés por temas de comunicación, manejo de medios y visibilidad, dejando ver la preocupación de las organizaciones civiles por transmitir sus logros y hacer visibles sus proyectos y el alcance de éstos. Este interés refleja una realidad en la que no sólo las organizaciones grandes necesitan utilizar herramientas de comunicación y mercadotecnia, sino que organizaciones de todos los tamaños trabajan en el diseño de mensajes clave y materiales de comunicación, y organizan eventos para hacer visible su trabajo y sus logros.

La evaluación del impacto es otra tendencia que va ligada no solamente a la necesidad de mostrar resultados concretos para asegurar recursos, sino también a un interés por profesionalizar el trabajo de las organizaciones, de manera que pueda probarse que lo que se hace sirve para algo y tiene efectos reales. Finalmente, en los últimos años se ha observado cómo los modelos y metodologías participativas han cobrado gran relevancia en el desarrollo. Actualmente, las organizaciones de la sociedad civil entienden

la necesidad e importancia de diseñar sus proyectos y programas sociales a partir de la inclusión de los beneficiarios y actores involucrados.

A través de la encuesta se trató de conocer también la modalidad de servicio que más interesaba a las organizaciones, incluyendo como modalidades la capacitación (diplomado, curso o taller), las asesorías puntuales, los acompañamientos, los materiales especializados, y las conferencias y seminarios. Como puede verse en la Figura 7, la modalidad más solicitada fue la de diplomado, curso o taller, seleccionada por la tercera parte de las organizaciones encuestadas (33%).¹² Esto muestra la relevancia de los procesos de capacitación y profesionalización para las organizaciones sociales. Le siguen en importancia las asesorías puntuales, preferidas por la quinta parte de los encuestados (20%). Cabe resaltar que, a pesar de su importancia para la formación de capacidades al interior de las organizaciones, los acompañamientos sólo fueron preferidos por el 16% de los encuestados, reflejando tal vez el desconocimiento de esta modalidad y el hecho de que consume una gran cantidad de recursos.

Figura 7. Interés en modalidades de fortalecimiento institucional

MODALIDAD	PORCENTAJE DE RESPUESTAS
Diplomado, curso o taller	33%
Asesoría puntual	20%
Materiales especializados	18%
Acompañamientos	16%
Conferencias o seminarios	13%

Analizando las modalidades de fortalecimiento institucional por tema, concluimos que la capacitación es la preferida por las organizaciones en casi todos los temas, o es aquella a la que están más acostumbradas. Sólo en el tema de contabilidad y recursos

¹² Es importante advertir el posible sesgo de algunos resultados por el contexto del Diplomado bajo el cual se aplicó la encuesta. Es posible que los participantes hayan creído estar calificándolo o evaluándolo al contestar esta encuesta. Además, se percibe a través de las respuestas un sesgo importante en las preferencias por servicios de capacitación, sobre todo diplomados.

financieros se prefieren las asesorías puntuales, y en el tema de la trayectoria y contexto del Tercer Sector, los encuestados se mostraron indiferentes entre la capacitación o las conferencias y seminarios. Las asesorías puntuales son la segunda opción para casi todos los temas. En el caso de la evaluación de impacto, los encuestados señalaron los acompañamientos como segunda opción.

En cuanto al interés por estados, puede verse en la Figura 8 que en todos ellos, más del 80% de las organizaciones encuestadas se mostraron interesadas en seguir obteniendo servicios de fortalecimiento institucional. El estado que muestra el mayor interés es Chihuahua, mientras que el Distrito Federal es el que se muestra menos interesado, seguido de Oaxaca y Jalisco.

Figura 8. Interés por recibir servicios de fortalecimiento institucional por estado

ESTADO	PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES INTERESADAS EN RECIBIR SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
Chihuahua	100%
Michoacán	96%
Coahuila	94%
Querétaro	93%
Baja California	93%
Veracruz	91%
Chiapas	90%
Jalisco	85%
Oaxaca	83%
Distrito Federal	81%

En cuanto al interés por temas en los estados, hemos incluido en la Figura 9 los temas que fueron seleccionados con los dos porcentajes mayores. Por lo general, éstos son una mezcla de temas del ámbito del funcionamiento interno de las organizaciones y de temas del ámbito de impacto. Como puede observarse, sólo en Chihuahua y Oaxaca existe una clara identificación de dos temas prioritarios, mientras que en los demás estados las organizaciones mencionaron varios temas. También llama la atención la

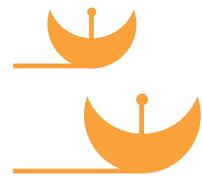
diferencia entre los dos temas de mayor interés en estos estados. Por ejemplo, en el caso de Chihuahua, se identifican el manejo de recursos humanos y voluntariado, y el tema de comunicación, mientras que los preferidos en Oaxaca son la procuración de fondos y la evaluación de impacto.

Figura 9. Temas de mayor interés por estado

ESTADO	TEMAS CON MAYOR DEMANDA	% DE MENCIONES
BAJA CALIFORNIA	Comunicación, mercadotecnia y visibilidad	78%
	Manejo de recursos humanos y voluntariado	78%
	Procuración de fondos	78%
	Marco jurídico	78%
	Alianzas estratégicas y coaliciones	67%
	Evaluación de impacto	67%
	Planeación y diseño de programas	67%
CHIAPAS	Planeación y diseño de programas	88%
	Alianzas estratégicas y coaliciones	75%
	Incidencia en políticas públicas	75%
	Comunicación, mercadotecnia y visibilidad	75%
	Mecanismos de participación de beneficiarios	75%
	Procuración de fondos	75%
CHIHUAHUA	Manejo de recursos humanos y voluntariado	92%
	Comunicación, mercadotecnia y visibilidad	83%
COAHUILA	Planeación y diseño de programas	79%
	Alianzas estratégicas y coaliciones	64%
	Manejo de recursos humanos y voluntariado	64%
	Procuración de fondos	64%
DISTRITO FEDERAL	Procuración de fondos	100%
	Incidencia en políticas públicas	83%
	Evaluación de impacto	83%
	Planeación y diseño de programas	83%
	Manejo de recursos humanos y voluntariado	83%

ESTADO	TEMAS CON MAYOR DEMANDA	% DE MENCIONES
JALISCO	Alianzas estratégicas y coaliciones Planeación y diseño de programas Manejo de recursos humanos y voluntariado Procuración de fondos Marco jurídico	75% 75% 75% 75% 75%
MICHOACÁN	Planeación y diseño de programas Alianzas estratégicas y coaliciones Evaluación de impacto Procuración de fondos	80% 75% 75% 75%
OAXACA	Procuración de fondos Evaluación de impacto	88% 75%
QUERÉTARO	Alianzas estratégicas y coaliciones Trayectoria y contexto del Tercer Sector Manejo de recursos humanos y voluntariado Incidencia en políticas públicas	75% 75% 75% 68%
VERACRUZ	Evaluación de impacto Comunicación, mercadotecnia y visibilidad Manejo de recursos humanos y voluntariado Procuración de fondos	72% 67% 67% 67%

En la mayoría de los casos, el interés por temas de impacto y temas de funcionamiento interno está más o menos equilibrado, salvo en el caso de Chiapas, en el que se identificaron 5 temas del ámbito de impacto como los de mayor interés, y sólo uno que tiene que ver con el funcionamiento interno. Llama también la atención el interés mostrado por Querétaro en la trayectoria y contexto del Tercer Sector, tema que no sobresale en ninguno de los demás estados. Finalmente, sólo en tres de los diez estados se mencionó la incidencia en políticas públicas como uno de los temas de mayor interés, y sólo en cinco se mencionó la evaluación de impacto. 📍



OFERTA DE SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Para realizar el análisis sobre la oferta de servicios de fortalecimiento institucional contactamos a más de 20 organizaciones fortalecedoras y consultores en la Ciudad de México, Guadalajara y Chihuahua.¹³

Asimismo, revisamos y clasificamos materiales promocionales de distintos servicios de capacitación, incluyendo cursos, seminarios y talleres. Para presentar esta información, dividimos el análisis de la oferta en dos partes. Primeramente, resumimos los resultados de las entrevistas con organizaciones fortalecedoras, incluyendo una breve descripción de cada una de ellas y un conteo del tipo de servicios que ofrecen y de su alcance. En una segunda sección, presentamos la información que surge de la revisión de materiales promocionales de capacitación.



45

ENTREVISTAS CON ORGANIZACIONES FORTALECEDORAS

Las entrevistas realizadas con organizaciones y consultores en el campo del fortalecimiento institucional tuvieron como objetivo conocer más acerca de su trabajo, de la

¹³Reconocemos que hay un número mayor de consultores y organizaciones que trabajan en el campo del fortalecimiento institucional. Dadas las limitaciones de tiempo y recursos humanos, se incluyó en este estudio un número limitado de ellas.

manera como conciben el fortalecimiento institucional y del tipo de servicios que prestan. Asimismo, se incluyeron preguntas para obtener detalles sobre su práctica, como la cantidad de organizaciones a las que prestan servicios y el tipo de relaciones que establecen con ellas, y para conocer su impresión sobre las problemáticas y las tendencias que observan en el sector.¹⁴

El campo del fortalecimiento institucional de organizaciones de la sociedad civil en México está poblado por organizaciones reconocidas, que tienen una amplia trayectoria en el medio, y por organizaciones nuevas que se están iniciando en este tipo de trabajo. La mayoría de estas organizaciones, entre ellas las más reconocidas y con mayores recursos a su alcance, se encuentran ubicadas en la Ciudad de México, aunque trabajan en otras partes del país. Algunas están constituidas como sociedades civiles, algunas como asociaciones civiles y otras combinan ambas figuras jurídicas; existen también algunas personas físicas.

La manera como financian su trabajo combina diversas alternativas, como contratos con agencias financiadoras, donativos, trabajo pro bono, fondos públicos e internacionales y cobro por servicios. Varias organizaciones mencionaron que “un tipo de trabajo financia a otro,” refiriéndose a que algunos clientes tienen capacidad de pago, mientras que otros no; ciertos servicios pueden cobrarse y otros deben proporcionarse de manera subsidiada o gratuita. Las opciones de financiamiento mencionadas por las organizaciones entrevistadas se resumen en la Figura 10. Como puede observarse, sólo la mitad de las organizaciones cobran por sus servicios. En este rubro, sin embargo, las fortalecedoras especificaron que hacen un cobro parcial, piden “cuotas de recuperación” o cobran de acuerdo a la capacidad de pago de la organización a la que están fortaleciendo. Cabe destacar también el número de organizaciones que realizan trabajo pro bono (5) o financian sus servicios en parte con fondos propios (6). En general, son pocas las organizaciones que tienen contratos con agencias financiadoras o donantes para fortalecer a sus donatarias (4).

¹⁴Para mayor detalle, hemos incluido la guía para las entrevistas en el Anexo II.

Figura 10. Alternativas de financiamiento mencionadas por las fortalecedoras

ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO	NÚMERO DE ORGANIZACIONES QUE LAS MENCIONARON
Cobro por servicios	11
Fondos públicos: DIF, SEDESOL, INDESOL, entre otros	6
Fondos propios	6
Fundaciones internacionales	5
Trabajo pro bono	5
Fundaciones nacionales	4
Convenios/contratos con empresas o fundaciones para fortalecer a sus donatarias	4
Patrocinadores	3
Venta de materiales	2
Cuotas de afiliados o membresías	2
Alianzas estratégicas con diversos actores: gobierno, personas, empresas, fundaciones, organizaciones nacionales e internacionales	2
Organismos internacionales: UNICEF	1

Muchas de las organizaciones entrevistadas prestan servicios a otros sectores, como el público o el privado. Sin embargo, para efectos de este estudio, hemos circunscrito la descripción de sus actividades al trabajo que hacen con organizaciones de la sociedad civil. En este sentido, no describimos los servicios que prestan a empresas o los acompañamientos o asesorías que realizan con dependencias de gobierno, pues no son actividades orientadas al fortalecimiento de las OSCs. De manera similar, aunque varias de las fortalecedoras entrevistadas realizan trabajos en otros países, para efectos de este estudio incluimos solamente sus actividades en México.

La Figura 11 presenta un conteo del número de organizaciones entrevistadas que prestan distintos servicios. Como puede verse, la gran mayoría participa en la organización de cursos y talleres, aunque en ocasiones éstos no son abiertos al público, sino que

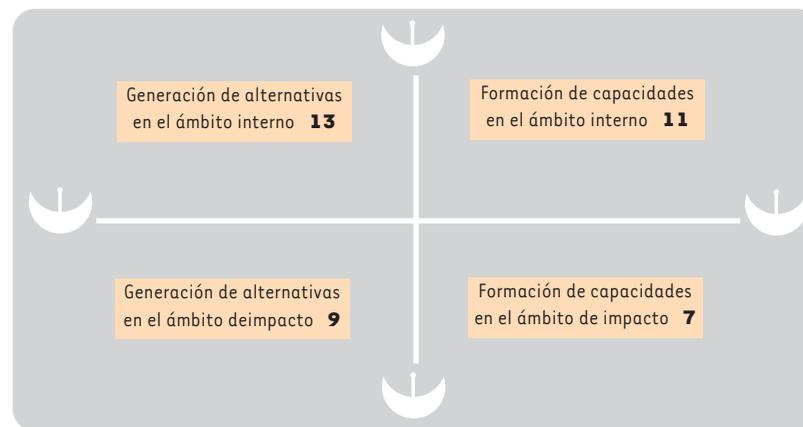
van dirigidos a las organizaciones con las que están trabajando. Un número elevado realiza también asesorías o consultorías, y la mitad de las organizaciones presta servicios de acompañamiento. Sin embargo, estos números deben interpretarse con cautela, pues frecuentemente el número de organizaciones atendidas a través de servicios más intensivos, como las consultorías y los acompañamientos, es muy limitado.

Figura 11. Número de organizaciones entrevistadas que prestan distintos servicios.

TIPO DE SERVICIOS	NÚMERO DE ORGANIZACIONES QUE LOS PROPORCIONAN
Cursos o talleres	20
Asesorías o consultorías de corto o mediano plazo (1 a 3 meses)	16
Acompañamientos	11
Producción de materiales especializados	11
Seminarios o conferencias	6
Diplomados	6
Consultas puntuales	5
Vinculación con otras organizaciones	2
Servicios financieros	1

A partir de la especialización que demuestran las organizaciones fortalecedoras, en la Figura 12 las ubicamos en cada una de las estrategias de fortalecimiento institucional que proponemos en nuestro modelo. Es decir, las clasificamos de acuerdo a las actividades de fortalecimiento institucional que aparecen como sus fortalezas, sin tomar en cuenta actividades que pueden realizar de manera esporádica, pero que no constituyen el grueso de los servicios que presta la organización. De este análisis, observamos que muchas fortalecedoras utilizan más de una estrategia de fortalecimiento en su trabajo con organizaciones.

Figura 12. Clasificación de oferta de servicios según estrategias de fortalecimiento institucional



Advertimos que existe una mayor oferta de servicios en temas relativos al ámbito interno, sobre todo en la generación de alternativas. El ámbito de impacto, en cambio, muestra una oferta menor, sobre todo en lo relativo a la formación de capacidades.

Partiendo de las características de su trabajo, organizamos a las fortalecedoras entrevistadas en tres grupos: las que se especializan en ciertas temáticas de fortalecimiento, las que trabajan con una temática sectorial, y las que proporcionan una gama amplia de servicios a OSCs trabajando en diversos campos. Esta clasificación no indica que las organizaciones fortalecedoras no hagan trabajo en otras áreas de fortalecimiento, ni que no trabajen con OSCs de otros sectores, sino que muestran una especialidad marcada en ciertos temas o en ciertos campos.

Entre las fortalecedoras que se especializan en **temáticas de fortalecimiento** destacan Procura en el tema de procuración de fondos; INSAD en el de evaluación; Espiral en autodiagnóstico, diseño y reestructuración organizacional; Vivian Blair & Asociados en el trabajo de fortalecimiento institucional de fundaciones comunitarias y sus consejos directivos; e IMDEC en metodologías participativas.

Procura¹⁵ se fundó en 1995 para capacitar a organizaciones no lucrativas en distintas áreas de desarrollo institucional. Su especialización es sobre todo la procuración de fondos y destaca su Diplomado en Fortalecimiento Institucional y Procuración de Fondos, el cual imparte bajo convenio con *The Fund Raising School* de la Universidad de Indiana. Tiene también un servicio de cursos a la medida de las necesidades de las organizaciones contratantes. Procura presta sus servicios en la Ciudad de México y ha impartido cursos en otras partes del país a través de alianzas con diversas universidades o fundaciones.

INSAD (Investigación en Salud y Demografía) tiene 6 años de haber iniciado y proporciona servicios de fortalecimiento institucional en el área de evaluación para organizaciones dedicadas al tema de salud reproductiva y ciertos temas relacionados. La organización trabaja a través de acompañamientos con las OSCs, para fortalecerlas en cuestiones de evaluación, sobre todo a petición de las agencias que financian a estas organizaciones. También da talleres, cursos y consultas puntuales sobre el tema, pero sabe que “cuando la finalidad es fortalecer a una organización en el trabajo de evaluación” lo que funciona son los acompañamientos. De esta manera, INSAD establece relaciones con las organizaciones que a veces duran 3 ó 4 años.

Espiral (Puentes Sociales), una de las organizaciones pioneras que trabajó en el campo del fortalecimiento institucional en México de 1992 a 2002, definió una metodología de autodiagnóstico para el ámbito interno de las organizaciones que otras fortalecedoras han seguido utilizando. Destacan sus acompañamientos para construir capacidades en las organizaciones y la producción de materiales y, en menor medida, sus talleres. Entre sus materiales sobresalen la herramienta de autodiagnóstico institucional OSANGO, en la cual trabajó junto con otras organizaciones, y la herramienta de planeación organizacional *Procesos de fortalecimiento institucional. Un enfoque para su abordaje*. A través de sus acompañamientos, Espiral se especializó en el tema de

¹⁵No fue posible concertar una entrevista con la organización.

autodiagnóstico, diseño y reestructuración organizacional y algunos procesos relacionados, y en menor medida en el acceso a recursos internacionales. El trabajo de Espiral continúa a través de una nueva organización llamada **Puentes Sociales**, que ahora concentra mucho de su trabajo en el estado de Chiapas, especializándose en procesos para acceder a recursos públicos bajo la modalidad de fondos de co-inversión.

Vivian Blair & Asociados se fundó hace 10 años y se especializa en el fortalecimiento institucional de fundaciones comunitarias. Con este objetivo, da asesorías y acompañamientos de mediano y largo plazo, y produce materiales especializados. Los temas que trabaja con las fundaciones varían dependiendo de sus características y necesidades particulares, pero incluyen los siguientes temas de fortalecimiento institucional: gobernabilidad y desarrollo del consejo directivo, administración y gestión, operación de programas / *grantmaking*, movilización y aplicación de recursos (con énfasis en recursos locales), y comunicación. Estos consultores también se dedican a los temas de responsabilidad social empresarial y mercadotecnia con causa social a través de talleres, materiales y asesorías.

El Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario (IMDEC), por su parte, lleva más de 40 años especializándose en la creación de propuestas de formación metodológica, que ayuden a la generación de procesos de desarrollo. Destaca su Escuela Metodológica Nacional para formar educadores populares, y sus talleres sobre sistematización de la experiencia e investigación del impacto. IMDEC también produce materiales, da consultas puntuales, acompañamientos, cursos y talleres especializados en temas de impacto, incidencia, planeación y evaluación. A través de su trabajo, IMDEC se ha especializado en metodologías participativas para la evaluación, planeación y sistematización, así como para el diseño de proyectos. En el nivel avanzado del Diplomado de Profesionalización de OSCs de INDESOL, IMDEC imparte el módulo “Metodologías para sistematización de las experiencias exitosas de desarrollo social”.

Entre las fortalecedoras que trabajan con una **temática sectorial** ubicamos a Consultoría en Movimiento, que trabaja sobre todo con organizaciones conservacio-

nistas; IMEDER en el tema del desarrollo del campo; y Thais, que se especializa en organizaciones trabajando con niños. Otras fortalecedoras que pueden clasificarse en este grupo son: CAUCE en los temas de género y jóvenes; Incide Social en desarrollo social e incidencia en políticas públicas; Enlace, Comunicación y Capacitación, que trabaja también en materia de desarrollo rural; y el Grupo de Educación Popular con Mujeres en el tema de género.

Consultoría en Movimiento fue creada en 2003 y se concibe como facilitadora de procesos al interior de las organizaciones para ayudarles a crear capacidades que les permitan superar sus problemas internos, relacionarse exitosamente con su medio y adaptarse a los cambios en su contexto. Realiza su trabajo de fortalecimiento institucional a través de cursos, asesorías y acompañamientos, y vinculando organizaciones entre sí para que puedan aprender de sus experiencias y apoyarse mutuamente. Entre los servicios que presta se encuentran la evaluación de capacidades organizacionales, la elaboración de planes de mejoramiento, la planeación estratégica, el diseño de sistemas internos y talleres de capacitación sobre distintos aspectos organizacionales. Consultoría en Movimiento trabaja sobre todo con organizaciones que se dedican a la conservación del medio ambiente.

El Instituto Mexicano de Educación para el Desarrollo Rural (IMEDER) fue creado en 1999 como el brazo educativo de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR) y presta principalmente servicios de capacitación para el establecimiento de empresas cooperativas, además de realizar consultorías y estudios regionales. El Instituto lleva a cabo acompañamientos con algunas de las cooperativas que promueve la Fundación para ayudarlas a constituirse y volverse productivas y rentables. En la opinión de la persona entrevistada, esto suele llevar por lo menos tres años de asesoría y acompañamiento. El IMEDER fungió durante dos años como coordinador general del Diplomado de Profesionalización de OSCs de INDESOL. Por su parte, la Fundación también presta servicios de ahorro y crédito a microempresarios rurales y organiza seminarios, encuentros y campañas relacionadas con temas del campo.

Thais se estableció hace aproximadamente 13 años. Los principales servicios de fortalecimiento que ofrece son los acompañamientos, la producción de documentos especializados y la organización de cursos sobre distintos temas. La práctica de fortalecimiento institucional de Thais se caracteriza por realizar un diagnóstico participativo de la organización cliente, enfatizar la educación de los miembros de la organización a lo largo del proyecto, y documentar los resultados de manera que se vaya formando un cuerpo de conocimientos al interior de la organización. De esta manera, Thais hace fortalecimiento con base en un “traje a la medida” de la organización con la que está trabajando. La fortalecedora establece relaciones duraderas con las organizaciones y trabaja con ellas periódicamente en distintos aspectos de fortalecimiento. Sus acompañamientos llegan a durar hasta 3 años, dependiendo de los recursos disponibles para trabajar con la organización en cuestión.

CAUCE se fundó en el 2000 y está estructurada como consultora para OSCs. Trabaja sobre todo en temas de género y jóvenes. En este último, se concentra en trabajar sobre la incidencia en políticas públicas locales a través de organizaciones juveniles. CAUCE hace acompañamientos sólo en el tema de procuración de recursos, dando seguimiento a las organizaciones durante un año. También da asesorías y cursos sobre distintos temas del ámbito interno y de impacto, como planeación estratégica, evaluación y monitoreo, diseño de proyectos, diagnóstico institucional y manejo de voluntariado.

Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social- INCIDE Social es una organización que desarrolla temas de incidencia en políticas públicas y promoción del desarrollo social, e imparte cursos, diplomados y talleres vinculados al fortalecimiento de las OSCs, con el fin de ayudar a la comprensión del desarrollo y la política social. Realiza investigaciones para el desarrollo de la política social y da asesorías sobre temas de planeación y participación. Facilita a las organizaciones metodologías y procedimientos, y trabaja de manera conjunta con ellas para lograr cambios en su ámbito de trabajo social y comunitario. A través de su trabajo, INCIDE articula organizaciones para que lleven a cabo proyectos cooperativos y formulen propuestas para participar en espacios de diálogo. También promueve la articulación de las OSCs con otros sectores, como la acade-

mia, los sindicatos y las organizaciones campesinas, y difunde el trabajo del sector a través de un programa de radio. En el nivel avanzado del Diplomado de Profesionalización de OSCs de INDESOL, INCIDE imparte el módulo “Introducción al desarrollo y política social”.

Enlace, Comunicación y Capacitación lleva 23 años impulsando procesos locales de desarrollo en distintos estados de la República. Enlace trabaja de cerca con las organizaciones detectando necesidades a lo largo del proceso. Se aboca por lo general a temas que tienen que ver con análisis político, formulación de proyectos, métodos alternativos de comunicación, planeación y medición de impacto, investigación e incidencia en políticas públicas. En cuanto a las organizaciones con las que trabaja, se especializa en temas como medio ambiente, empresas sociales, comercialización y microfinanzas, orientados hacia el desarrollo rural. En el nivel básico del Diplomado de Profesionalización de OSCs de INDESOL, Enlace imparte el módulo “Evaluación de resultados e impacto de las acciones de las OSCs”.

El Grupo de Educación Popular con Mujeres (GEM) lleva más de diez años trabajando con mujeres de los sectores populares para ayudarlas a transformar sus condiciones de vida. Con este objetivo, GEM se enfoca a temas relativos a economía y trabajo, participación política y construcción ciudadana, y maternidad, familia y educación. Los servicios que el Grupo presta incluyen la capacitación, la producción de materiales especializados, las asesorías y acompañamientos, y la sistematización de información. GEM también trabaja en la resolución de conflictos, realiza investigaciones sobre la realidad de las mujeres y elabora propuestas de políticas públicas y leyes. En el nivel básico del Diplomado de Profesionalización de OSCs de INDESOL, GEM imparte el módulo “Formulación y gestión de proyectos de desarrollo social con enfoque de género”.

El resto de las organizaciones entrevistadas ofrecen una **gama amplia** de servicios a organizaciones civiles que trabajan en distintos campos. En el caso de **Fundación Merced**, constituida en 1962, destacan los acompañamientos que se realizan a través del Programa Fortaleza, cuyo objetivo es asegurar la permanencia de las organizacio-

nes y aumentar el impacto de su trabajo. Cada año, la Fundación selecciona entre 13 y 15 organizaciones para trabajar con ellas a lo largo de doce meses. El Programa consiste en cuatro etapas: diagnóstico inicial, planeación estratégica, acompañamiento para la implementación, durante el cual se visita quincenalmente a las organizaciones, y evaluación final. A lo largo de este proceso, se cubren ocho temas: estrategia, órganos de gobierno, generación de recursos, administración, sistematización de metodologías propias, comunicación y difusión, equipo operativo y uso de tecnologías. La Fundación establece un contrato con cada organización, donde ambas partes se comprometen a completar el programa. Merced ofrece además cursos, talleres y seminarios sobre diversos temas, incluyendo el marco legal y fiscal, la procuración de fondos, la administración, el manejo de recursos humanos y voluntariado, el diseño institucional y de programas, la planeación estratégica y la evaluación de impacto social. En el nivel básico del Diplomado de Profesionalización de OSCs de INDESOL, Merced imparte el módulo “Gestión y administración de recursos humanos y financieros”.

El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), fundado en 1988, se especializa en lo que hemos llamado generación de alternativas en el ámbito del funcionamiento interno de las organizaciones. Sus principales actividades de fortalecimiento institucional tienen que ver con la organización de cursos, talleres, seminarios y conferencias en distintos temas, así como con consultas puntuales sobre temas muy específicos, como la constitución legal y las obligaciones fiscales de las organizaciones y el fortalecimiento de sus consejos y voluntariado. El Cemefi se caracteriza también por la traducción de materiales sobre fortalecimiento de consejos y la producción de documentos especializados en distintos temas relativos al Tercer Sector y por la diseminación de información a través de distintos medios.

La consultora privada **McKinsey** ha prestado en determinados momentos servicios de fortalecimiento institucional a OSCs. Generalmente trabaja con organizaciones grandes y establecidas, por lo que sus proyectos suelen concentrarse en la Ciudad de México. La mayoría de las organizaciones a las que presta este tipo de servicios tienen ya una imagen importante en el sector o están relacionadas con la empresa a través

de alguno de sus consejeros. Sus servicios se concentran sobre todo en el tema de planeación estratégica, incluyendo algunos temas sobre el funcionamiento interno de las organizaciones y otros sobre su impacto. Los proyectos se estructuran como procesos de consultoría, por lo general de 4 a 5 semanas de duración, aunque algunos han llegado a durar 3 meses. Los consultores llevan a cabo reuniones posteriores, a los 3, 6 y 12 meses, para ver cómo ha funcionado la implementación del proyecto o dar retroalimentación sobre distintos puntos.

Sustenta, Fundación Mexicana para la Sustentabilidad Social, trabaja por la profesionalización de las OSCs a través de cursos y asesorías en temas como procuración de fondos, manejo de recursos humanos y voluntariado, mercadotecnia, y marco legal y fiscal. En el caso de las asesorías, Sustenta da seguimiento por un período de hasta dos años.

Project Concern International¹⁶ pertenece a una red internacional especializada en temas de acceso a la salud. En la Ciudad de México, la organización trabaja en el tema de fortalecimiento institucional a través de la realización de cursos y talleres sobre planeación estratégica y autodiagnóstico organizacional. Entre éstos destaca su taller “Estrategias de Fortalecimiento Institucional para Organizaciones Sociales.” En el nivel básico del Diplomado de Profesionalización de OSCs de INDESOL, Project Concern imparte el módulo “Perspectiva estratégica de las OSCs”.

Fundación Rostros y Voces¹⁷, antes Fundación Vamos FDS, fue fundada en 1996 con la misión de trabajar con la gente para superar la pobreza y la exclusión social. Con este objetivo, moviliza recursos a favor del desarrollo social y promueve causas sociales en la opinión pública. La organización fue fundada por líderes de OSCs con trayectorias en las áreas de trabajo comunitario, derechos humanos y participación ciudadana, y ha sido estratégica en la movilización y aplicación de recursos y en la vinculación entre distintos sectores (Winder 2004). Actualmente, trabaja los proyectos de Economía

¹⁶No fue posible concertar una entrevista con la organización.

¹⁷No fue posible concertar una entrevista con la organización.

Solidaria, Educación, Equidad e Inclusión Social y Fortalecimiento de la Sociedad Civil Organizada. Como parte de este último, Rostros y Voces ha sido docente y en 2005 es responsable de la coordinación académica del Diplomado de Profesionalización de OSCs de INDESOL. Entre sus estrategias prioritarias se encuentran la articulación y coordinación de las organizaciones, y la sistematización del aprendizaje.

Fundación Murrieta¹⁸ fue fundada en 1984 con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los mexicanos y ayudarles a conservar sus recursos naturales. La Fundación colabora con el Patrimonio de la Beneficencia Pública y la Alianza Latinoamericana de Redes de ONGs para llevar a cabo el Programa de Profesionalización para Organismos de la Sociedad Civil, a través del cual se imparte un diplomado a las Instituciones de Asistencia Privada (IAP) que trabajan temas de salud. La Fundación también cuenta con un Programa de Apoyo a Asociaciones No Lucrativas, por medio del cual da apoyo administrativo, organiza foros y congresos, y lleva a cabo investigaciones y estudios sobre el sector. La Fundación realiza cursos y talleres, principalmente en temas relacionados con la procuración de fondos, y cuenta con un programa de asesoría, a través del cual se ayuda a organizaciones pequeñas y medianas en la obtención de fondos. Produce la serie de trípticos “Cómo Hacer”, donde se cubren temas como la formación de una asociación, la preparación de un presupuesto y la organización de juntas de trabajo, entre otros.

Entre las organizaciones basadas en Guadalajara, **ACCEDDE (Acción Ciudadana para la Educación, la Democracia y el Desarrollo)**¹⁹, fundada en 1995, ofrece consultas puntuales, y organiza talleres y cursos sobre distintos temas que tienen que ver con el ámbito interno y con el de impacto. Sus principales temas de trabajo son planeación estratégica, evaluación de impacto e intercambio de experiencias. A través del Consejo Técnico de ONGs del Estado de Jalisco, ACCEDDE acompaña grupos de organizaciones para trabajar en una temática en particular, por ejemplo a las organizaciones que tra-

¹⁸No fue posible concertar una entrevista con la organización.

¹⁹Actualmente, la organización está cambiando su figura jurídica y reestructurando sus actividades.

bajan con niños. También asesora a organizaciones que se están formando y tiene planeado hacer acompañamientos con alrededor de 5 organizaciones al año, para ayudarles a institucionalizarse y a evaluar el impacto de su trabajo. Durante varios años, ACCEDDE ha sido la sede del Diplomado de Profesionalización de OSCs de INDESOL en Guadalajara.

Fundación Iniciativas fue formada en la ciudad de Guadalajara en el 2003 por un grupo de consultores en temas de marketing, finanzas, desarrollo organizacional y planeación estratégica. La Fundación trabaja sobre todo con organizaciones que están iniciando, dando consultorías puntuales e impartiendo cursos en temas como diseño de proyectos, procuración de fondos, mercadotecnia social y comunicación, entre otros. Cada año organiza el Seminario de Marketing de ONGs, donde se cubren distintos temas de fortalecimiento institucional, tanto del ámbito interno como del de impacto.

Corporativa de Fundaciones nació de una tradición filantrópica local de más de 60 años y fue constituida en 1999. Corporativa da asesorías y acompañamientos y organiza también cursos y conferencias, principalmente en temas que tienen que ver con el funcionamiento interno de las organizaciones, como marco legal y fiscal, fortalecimiento del consejo, procuración de fondos y manejo de voluntariado.

En el norte del país, la **Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)**, nacida en 1990, tiene una oferta permanente de cursos y talleres de capacitación, además de realizar acompañamientos con organizaciones sobre temas como la movilización de recursos, el voluntariado, órganos de gobierno, y marco legal y fiscal. FECHAC organiza también un Encuentro Estatal de OSCs, donde promueve la vinculación entre las organizaciones y el intercambio de experiencias. Bajo alianza con el Tecnológico de Monterrey, FECHAC creó dos Centros para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil en el estado. En estos centros se vincula a las organizaciones con distintos servicios, se les dan asesorías sobre diversos temas y se les proporcionan materiales de consulta. Durante varios años, FECHAC ha sido la sede del Diplomado de Profesionalización de OSCs de INDESOL en Chihuahua y Ciudad Juárez.

En distintas regiones del país, la labor que han desempeñado las fundaciones comunitarias también es importante, sobre todo en la realización de talleres para ayudar a las OSCs a profesionalizarse y en contribuir a la formación de redes. Destacan el seminario para capacitar organizaciones en temas de desarrollo institucional, contabilidad, fortalecimiento de consejos y procuración de fondos, entre otros, que realiza la Fundación Internacional de la Comunidad (Tijuana, Baja California), así como los esfuerzos de capacitación de las Fundaciones Comunitarias Puebla y Frontera Norte (Cd. Juárez, Chihuahua). Varias fundaciones contribuyen a este tipo de actividades fungiendo como sedes para el Diplomado de Profesionalización de OSCs de INDESOL. Otras, como la Fundación Comunitaria Oaxaca, financian a organizaciones locales para que puedan contratar servicios de fortalecimiento.

Con información obtenida a través de las entrevistas, hicimos un conteo aproximado del número de organizaciones que las fortalecedoras atienden con sus distintas modalidades de servicio. Estos números son meramente una aproximación, pues en muchos casos a las personas entrevistadas les resultaba difícil estimar el número de organizaciones atendidas, mientras que en otros casos, los números eran demasiado variables como para establecer un estimado anual. Hemos agrupado estos datos en la Figura 13, presentando un resumen del número de organizaciones que han recibido servicios, para las fortalecedoras para las que pudimos obtener algún dato aproximado. Para completar el panorama del alcance de los servicios de fortalecimiento, incluimos una columna indicando la zona del país donde las fortalecedoras trabajan.

Entre las organizaciones que destacan por sus acompañamientos de largo plazo se encuentran Fundación Merced, a través de su programa Fortaleza, el IMEDER, y organizaciones como Thais, INSAD, IMDEC y Vivian Blair & Asociados. El Programa Fortaleza de Fundación Merced, por ejemplo, ha atendido entre 2002 y 2005 a alrededor de 54 organizaciones y por lo general solamente opera con organizaciones ubicadas en la Ciudad de México y estados circunvecinos. Thais ha realizado acompañamientos con un número similar de organizaciones a lo largo de su historia, aunque ha trabajado con un número mucho mayor a través de otras modalidades. INSAD acompaña a alre-

dedor de 40 organizaciones durante un lapso de varios años. Por su parte, IMDEC acompaña a 3 ó 4 organizaciones cada tres años.

Destacan también las actividades de fortalecimiento institucional de Fundación Merced y de Rostros y Voces, a través de las cuales combinan el financiamiento con labores de fortalecimiento, preocupándose por ayudar a sus donatarias a mejorar su desempeño y fortalecerse en distintos ámbitos. Estos esfuerzos podrían clasificarse como programas estructurados de fortalecimiento institucional según la definición de Blumenthal mencionada anteriormente.

Figura 13. Alcance aproximado de los servicios de fortalecimiento

NÚMERO DE ORGANIZACIONES ATENDIDAS			
FORTALECEDORAS QUE SE ESPECIALIZAN EN UNA TEMÁTICA DE FORTALECIMIENTO			
ORGANIZACIÓN	ACOMPAÑAMIENTOS	OTROS SERVICIOS	LUGAR DONDE PRESTA SERVICIOS
Procura		Han capacitado a más de 2,000 organizaciones a lo largo de 10 años.	Sobre todo en la Ciudad de México, pero también en otras partes del país.
INSAD	40 (durante varios años).	60 en asesorías cortas, cursos o talleres.	Sobre todo en la Ciudad de México, pero han trabajado también en Guerrero, Oaxaca, Chiapas y otros estados.
Vivian Blair & Asociados	16 fundaciones comunitarias en México.	Aproximadamente entre 6 ó 7 acompañamientos al año.	En todo el país y colabora con algunas en la frontera con Estados Unidos.
IMDEC	3 ó 4 cada 3 años.	120 al año en formación. 15 en consultas puntuales o asesorías cortas. 350 al año a través del Diplomado de INDESOL.	En todo el país.

FORTALECEDORAS QUE SE ESPECIALIZAN EN UNA TEMÁTICA SECTORIAL			
ORGANIZACIÓN	ACOMPAÑAMIENTOS	OTROS SERVICIOS	LUGAR DONDE PRESTA SERVICIOS
Consultoría en Movimiento		30 organizaciones.	En todo el país.
Thais	30 (a lo largo de 12 años de trabajo).		En todo el país.
CAUCE	1 a 3 en un año.	Muy variable, 8 a 10 en un mes, otros sólo una.	Sobre todo en la Ciudad de México, pero también en el resto del país.
INCIDE Social		4 ó 5 asesorías. 350 al año a través del Diplomado de INDESOL.	En todo el país.
Enlace, Comunicación y Capacitación	19 organizaciones.	400 al año a través del Diplomado de INDESOL.	Oaxaca, Chiapas, Puebla y Ciudad de México.
Grupo de Educación Popular con Mujeres (GEM)	5 al año.	620 a través de su diplomado (SINFÍN). 400 al año a través del Diplomado de INDESOL	En todo el país.

FORTALECEDORAS QUE OFRECEN UNA GAMA AMPLIA DE SERVICIOS			
ORGANIZACIÓN	ACOMPAÑAMIENTOS	OTROS SERVICIOS	LUGAR DONDE PRESTA SERVICIOS
Fundación Merced	Entre 13 y 15 organizaciones al año a través del Programa Fortaleza. Han trabajado con 54 desde 2002.	400 al año a través del Diplomado de INDESOL.	Ciudad de México y estados circunvecinos.

FORTALECEDORAS QUE OFRECEN UNA GAMA AMPLIA DE SERVICIOS			
ORGANIZACIÓN	ACOMPAÑAMIENTOS	OTROS SERVICIOS	LUGAR DONDE PRESTA SERVICIOS
Cemefi		50 consultas puntuales en promedio al mes. 1,500 organizaciones en promedio al año, a través de 15 talleres o seminarios, 10 foros y la reunión anual.	En la Ciudad de México, con organizaciones de todo el país.
McKinsey	3 ó 4 al año.	6 ó 7 en cursos o talleres.	Sobre todo en la Ciudad de México.
Sustenta		900 organizaciones a través de cursos del 2000 a la fecha.	En todo el país.
Project Concern International		400 al año a través del Diplomado de INDESOL.	
ACCEDDE	Planean trabajar con entre 5 y 10 al año.	2 ó 3 eventos al año con asistencia de 20 a 30 cada uno. Asesorías individualizadas entre 5 y 12 al año. 350 al año a través del Diplomado de INDESOL.	Jalisco, sobre todo en la zona metropolitana de Guadalajara.
Fundación Iniciativas		12 al año.	Jalisco, sobre todo la zona metropolitana de Guadalajara.
Corporativa de Fundaciones		75 a 80 en el año entre acompañamientos y otro tipo de servicios.	Jalisco, Nayarit, Colima y Guanajuato.

FORTALECEDORAS QUE OFRECEN UNA GAMA AMPLIA DE SERVICIOS			
ORGANIZACIÓN	ACOMPAÑAMIENTOS	OTROS SERVICIOS	LUGAR DONDE PRESTA SERVICIOS
FECHAC	Planean acompañar a un número seleccionado de organizaciones a través de los Centros para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil.	170 a través de talleres y cursos. 350 al año a través del Diplomado de INDESOL.	Chihuahua.

Además de los acompañamientos, asesorías, cursos y talleres, las organizaciones entrevistadas ofrecen otro tipo de servicios. Una organización, por ejemplo, indicó prestar servicios financieros, y dos expresaron trabajar en la vinculación de organizaciones, ya fuera contactándolas con donantes o con otras organizaciones fortalecedoras, o ayudándoles a relacionarse entre sí para compartir experiencias y aprender unas de otras.

De las organizaciones entrevistadas, 11 indicaron que producen materiales especializados. Entre ellos destacan:

- Los materiales sobre educación popular, administración y evaluación de IMDEC, por ejemplo: *Sin cuentas mochas: manual sobre aspectos administrativos para organizaciones civiles*; *Ni jefes, ni caudillos... dirigentes estratégicos: manual para directivos de organizaciones civiles*; *Ser dirigente no es cosa fácil: métodos, estilos y valores del dirigente popular*; e *Investigación de impacto en proyectos de desarrollo. Una propuesta participativa*.
- Los materiales traducidos por Cemefi sobre el fortalecimiento de consejos y su Manual de disposiciones legales y fiscales para las organizaciones de la sociedad civil (versiones en español e inglés).
- Las publicaciones sobre fundaciones comunitarias y mercadotecnia social de Vivian Blair & Asociados.
- La herramienta de autodiagnóstico OSANGO y la herramienta de planeación organiza-

cional *Procesos de fortalecimiento institucional. Un enfoque para su abordaje* de Espiral.

- Las publicaciones *Una agenda ciudadana en construcción: la experiencia de Poder Ciudadano Jalisco*, producida por ACCEDDE, IMDEC y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO); y *Transparencia y rendición de cuentas en los municipios del sur de Jalisco*, producida por ACCEDDE, Poder Ciudadano Jalisco e INDESOL.
- Los casos de Procura (Colección de “Experiencias significativas”).
- Las guías para el trabajo con adultos mayores, el *Manual de Redondeo* y el *Instrumento de Autodiagnóstico para OSCs* de FECHAC.
- El cuaderno sobre administración del personal de Fundación Merced y el disco *Fortalecimiento Institucional de Organizaciones Juveniles*, que Merced creó en conjunto con Thais y el Instituto Mexicano de la Juventud.
- El libro *Liderazgo Social, Manual de Estrategias*, producido por Fundación Iniciativas.

Entre las seis fortalecedoras que mencionaron organizar seminarios o conferencias destacan los siguientes eventos:

- Encuentro Anual de Procura (Ciudad de México)
- Reunión Anual de Cemefi (Ciudad de México)
- Foro Bial de Enlace para el Financiamiento de Programas Sociales de Fundación Murrieta (Ciudad de México)
- Encuentro Estatal de OSCs de FECHAC (Chihuahua)
- Seminario Marketing de ONGs de Fundación Iniciativas (Guadalajara)

REVISIÓN DE MATERIALES PROMOCIONALES DE CAPACITACIÓN

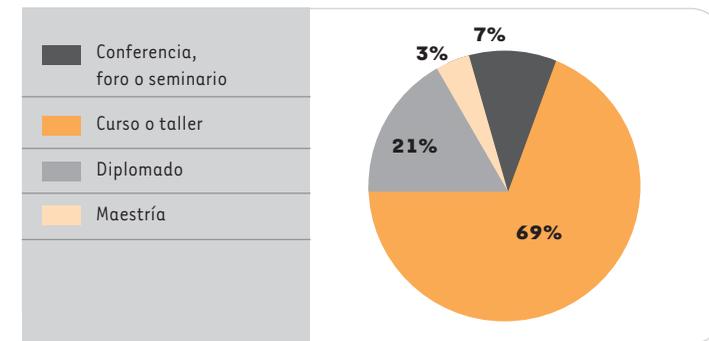
Entre 2000 y 2003 Alternativas recolectó materiales promocionales de programas educativos, cursos y talleres impartidos por diversas instituciones, orientados al fortalecimiento institucional de las OSCs. Revisamos alrededor de 100 materiales, incluyendo folletos y páginas de Internet, los cuales se depuraron a 70 ofrecimientos de capacitación en distintos temas, impartidos por 27 instituciones, que incluyen a universidades,

fundaciones y organizaciones civiles. A partir de esta revisión, clasificamos los materiales de capacitación en cuatro modalidades:



La Figura 14 presenta la distribución de los materiales según el tipo de capacitación. Como puede verse, la modalidad más común entre 2000 y 2003 la constituyen los cursos o talleres, los cuales forman las dos terceras partes de la oferta analizada (69%). Les siguen los diplomados, con el 21% de la oferta, mientras que las maestrías y las conferencias, seminarios o foros abarcan el 3 y 7% respectivamente.

Figura 14. Distribución de ofrecimientos de capacitación por modalidad

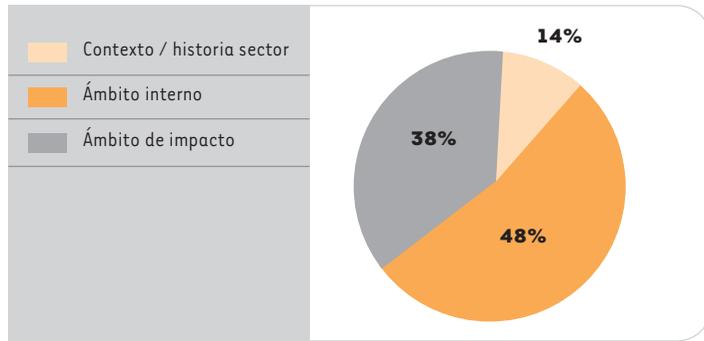


Según los temas cubiertos, los ofrecimientos de capacitación se agruparon en tres ejes temáticos:²⁰

- Contexto e historia del Tercer Sector
- Ámbito interno
- Ámbito de impacto

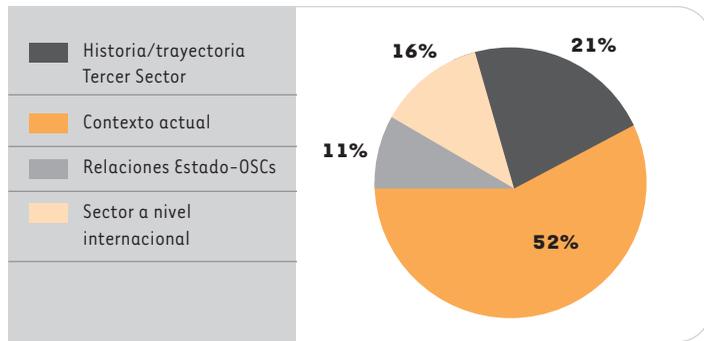
²⁰Para mayor detalle, ver el instrumento para la revisión de materiales promocionales incluido en el Anexo I

Figura 15. Distribución de ofrecimientos de capacitación según eje temático



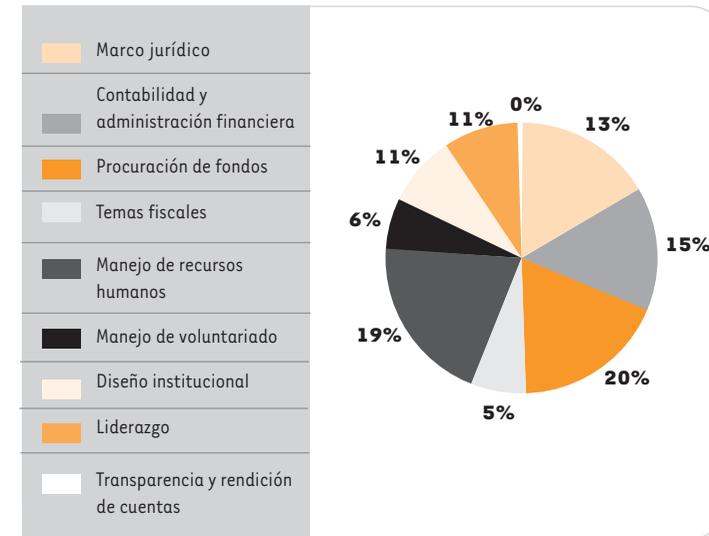
A partir de esta clasificación, puede verse que casi la mitad de la oferta de capacitación analizada trata temas del ámbito interno de las organizaciones (48%), mientras que alrededor de la tercera parte tiene que ver con el ámbito de impacto (38%). De manera similar, sólo el 14% de los ofrecimientos tienen que ver con el contexto y la historia del Tercer Sector. Entre los servicios de capacitación que cubren este último eje temático, la mitad tienen que ver con el contexto actual del sector (52%), mientras que la quinta parte trata de su historia y trayectoria (21%), y el resto de las relaciones Estado-OSCs y del sector a nivel internacional.

Figura 16. Distribución de ofrecimientos de capacitación de historia / contexto por temas



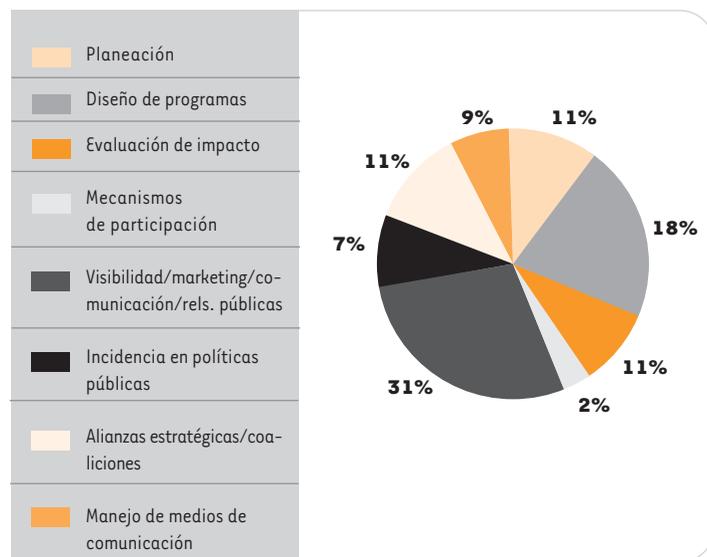
En cuanto a los servicios que tienen que ver con el funcionamiento interno de las organizaciones, predominan los que tratan sobre procuración de fondos, tema que abarca la quinta parte de este segmento de la oferta (20%). Le siguen el manejo de recursos humanos y la contabilidad y administración financiera, con 19 y 15% respectivamente. Los temas que menos se ofrecen son manejo de voluntariado (6%) y temas fiscales (5%). El tema de transparencia y rendición de cuentas no se encontró representado entre los materiales revisados.

Figura 17. Distribución de ofrecimientos de capacitación del ámbito interno por temas



En el segmento de la oferta que tiene que ver con capacitación en el ámbito de impacto, la tercera parte de los servicios que se ofrecen cubren temas de visibilidad, marketing, comunicación y relaciones públicas (31%). Les sigue el diseño de programas con 18% de la oferta en este segmento. Los temas que se encuentran con menor frecuencia son los que tienen que ver con mecanismos de participación (2%) y con incidencia en políticas públicas (7%).

Figura 18. Distribución de ofrecimientos de capacitación del ámbito de impacto por temas



Entre los servicios de capacitación, destacan los ofrecimientos que se presentan en la Figura 19. Entre ellos, el Diplomado ofrecido por INDESOL se distingue entre la oferta de capacitación por ofrecer un equilibrio entre temas del ámbito interno y temas de impacto, por incorporar una oferta plural y por su alcance a nivel nacional.

Figura 19. Características de algunos programas de capacitación

ORGANIZACIÓN	PROGRAMA	CARACTERÍSTICAS
INDESOL	Diplomado de Profesionalización de OSCs	Con la participación de organizaciones docentes y sedes, se imparten 6 módulos en el nivel básico y 5 en el nivel avanzado. Se proporcionan fondos para las organizaciones participantes y para las que dan los cursos. En el 2005, hasta

ORGANIZACIÓN	PROGRAMA	CARACTERÍSTICAS
		el mes de noviembre, se habían capacitado alrededor de 500 organizaciones en 22 ciudades. Se ha impartido anualmente desde 2003.
IMDEC (Guadalajara)	Escuela Metodológica Nacional	Formación para educadores populares y metodologías participativas.
IMDEC (Guadalajara)	Talleres	Sobre sistematización de la experiencia e investigación del impacto. Se imparten a nivel nacional.
IMDEC-ITESO-Corporativa de Fundaciones (Guadalajara)	Formar para Transformarnos	Serie de talleres sobre el funcionamiento interno y de impacto, en los que participan entre 15 y 20 organizaciones cada año. Uno de sus objetivos es transformar la visión de asistencia social en una visión de desarrollo. Se acompaña a las organizaciones a lo largo del proceso.
ITAM (Cd. de México)	Curso de Estudios sobre el Tercer Sector: La Sociedad Civil Organizada para Fomentar el Desarrollo	Cubre los orígenes del Tercer Sector, así como sus aspectos legales, financieros, políticos, económicos y culturales. Toca también temas relativos a los medios de comunicación y la mercadotecnia social y a las perspectivas internacionales del sector.

ORGANIZACIÓN	PROGRAMA	CARACTERÍSTICAS
ITAM-Procura-Fundación Merced (Cd. de México)	Cursos por módulos que consistían en créditos para obtener un Diploma	Estos módulos se impartieron en 2003 y 2004.
ITESM-The Nature Conservancy-Cemefi	Diplomado en Líderes Sociales	Este diplomado se impartió durante 2002-2004 de manera virtual, con énfasis en voluntariado y administración de proyectos, con becas financiadas por donantes internacionales.
Universidad Iberoamericana (Cd. de México)	Diplomado en Filantropía: Una Alternativa de Apoyo para el Desarrollo Social	Estudia el proceso de obtención de fondos, incluyendo temas como la planeación estratégica, las alianzas, el voluntariado, las relaciones públicas y los aspectos legales. Consta de 5 módulos que cubren temas sobre la filantropía y el desarrollo social en México, la responsabilidad social, aportaciones y rendición de cuentas, relaciones públicas y alianzas para generar sinergias y campañas de difusión.
UAM-SINFÍN	Diplomado	De contenido amplio, incluía temas sobre historia e identidad del sector, organización, planeación e incidencia en políticas públicas. Los profesores eran académicos vinculados a OSCs. Se impartió durante un par de años y posteriormente se articularon muchos de sus profesores y contenidos con el Diplomado de INDESOL.



CONCLUSIÓN: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS OSCs EN MÉXICO

A manera de conclusión, en esta sección **recapitulamos los resultados del análisis de la oferta y la demanda de servicios de fortalecimiento institucional.** Asimismo, incluimos una breve descripción de las problemáticas que plantea el trabajo de fortalecimiento, a los ojos de las organizaciones entrevistadas, y de las tendencias que identifican entre las OSCs.

OFERTA, DEMANDA Y NECESIDADES QUE NO ESTÁN CUBIERTAS

Tanto la revisión de la literatura como las entrevistas con organizaciones fortalecedoras señalan necesidades pendientes de fortalecimiento institucional, sobre todo en el ámbito de impacto. Entre éstas destacan el análisis del contexto, la evaluación y medición de impacto, la planeación, el diseño de programas y la incidencia en políticas públicas.

Las entrevistas a organizaciones fortalecedoras muestran que existe una mayor oferta en la generación de alternativas, como pueden ser los servicios de capacitación, que en la formación de capacidades. Geográficamente, muchos de los servicios disponibles, sobre todo en el caso de la capacitación, se encuentran concentrados en la Ciudad de

México. Además, es necesario tener en cuenta que la capacitación se ve limitada por el hecho de que las capacidades de las organizaciones se construyen a medida que aplican los conocimientos adquiridos y tratan de poner en práctica las herramientas obtenidas. De ahí la necesidad de dar seguimiento a las organizaciones y ayudarles en las etapas de implementación. De las 23 organizaciones incluidas en este estudio, sólo 7 trabajan en la formación de capacidades en el ámbito de impacto, mientras que 11 trabajan en la formación de capacidades en el campo del funcionamiento interno.

Los servicios de fortalecimiento institucional más comunes y que se cubren con mayor profundidad son diseño y diagnóstico institucional, procuración de fondos y otros temas que tienen que ver con el funcionamiento interno de las organizaciones. Algunas fortalecedoras ofrecen servicios de comunicación, evaluación e incidencia en políticas públicas. Otros servicios, como la planeación estratégica y el diseño de programas, también se ofrecen, pero no en cantidad suficiente comparada con el nivel de demanda que existe por ellos. También es importante tomar en cuenta el alcance de los servicios de las fortalecedoras, pues la mayoría de las organizaciones incluidas en el estudio trabajan con un número reducido de OSCs a través de modalidades como los acompañamientos y las asesorías.

La información obtenida denota también la necesidad de crear demanda por ciertas temáticas, como la medición de impacto y la incidencia, que frecuentemente no captan el interés de las OSCs o se perciben como menos urgentes. Estos temas son indispensables para el éxito y la continuidad del sector, y para poder escalar el impacto de las actividades de las organizaciones, logrando verdaderamente cambiar el entorno en el que se desempeñan y atender las causas de los problemas y no meramente sus síntomas. La falta de interés de las OSCs por estos temas refleja la gran cantidad de recursos que requieren en términos de tiempo, personal y dinero.

En el caso de las modalidades de fortalecimiento, la más socorrida y que llega a un mayor número de organizaciones son los cursos y talleres. Predominan también las consultas puntuales, las conferencias, y programas de trabajo a corto plazo. Cabe seña-

lar que muchas organizaciones mostraron su preferencia por intervenciones menos intensivas como la capacitación, las asesorías puntuales y los materiales especializados. La capacitación, por ejemplo, podría utilizarse para cubrir temas relacionados con la contabilidad y recursos financieros, el manejo de recursos humanos y voluntariado, y la procuración de fondos, mientras que los materiales especializados podrían desarrollarse para los temas de marco legal y fiscal, transparencia y rendición de cuentas, y participación de los beneficiarios. Las conferencias o seminarios serían la modalidad más adecuada para cubrir el contexto e historia del Tercer Sector, mientras que para el resto de los temas de impacto, serían más útiles las asesorías o acompañamientos.

Es necesario también crear demanda por modalidades de fortalecimiento que requieren más recursos, como las asesorías de corto y mediano plazo y los acompañamientos, pero que son esenciales para fortalecer verdaderamente a las organizaciones y crear capacidades a su interior. En este caso, la falta de recursos, el número limitado de organizaciones que hacen este tipo de trabajo, y la cantidad de tiempo y esfuerzo necesarios para llevar a cabo estas labores de fortalecimiento institucional implican que existe todavía una demanda insatisfecha.

PROBLEMÁTICA DEL TRABAJO DE FORTALECIMIENTO

A partir de información proporcionada por las fortalecedoras en las entrevistas, clasificamos los problemas a los que se enfrentan estas organizaciones cuando están haciendo trabajo de fortalecimiento institucional en tres categorías: los que tienen que ver con las características de las OSCs, los que se relacionan con la falta de recursos, y los que surgen de la naturaleza misma del fortalecimiento institucional.

Entre los problemas que tienen que ver con las características de las OSCs se mencionó por ejemplo, la falta de profesionalización e institucionalización en el sector. Existen muchas organizaciones y personas con muy buena voluntad, pero muchas de ellas no saben cómo hacer las cosas y no siempre tienen interés por aprender. Otras

organizaciones se ven limitadas por su corta visión, y se dedican a atender necesidades inmediatas sin considerar el impacto de sus acciones. De manera similar, el perfil activista que comparten muchas de las personas que trabajan en OSCs, les hace restar importancia a cuestiones organizacionales. Se mencionaron también las tensiones al interior de las organizaciones, el protagonismo y la falta de colaboración entre ellas, y su resistencia al cambio y a tareas que tienen que ver con planeación, monitoreo y evaluación. De esta manera, vemos cómo los dualismos señalados en la literatura se manifiestan en un menosprecio por las cuestiones internas, administrativas y de fortalecimiento y ocasionan tensiones entre la institucionalización y la flexibilidad e informalidad de muchas organizaciones.

La falta de recursos por su parte, es un problema bastante evidente. La mayoría de las organizaciones entrevistadas mencionaron que las OSCs con las que trabajan difícilmente pueden pagar sus servicios. Asimismo, hablaron de la dificultad de prestar servicios de fortalecimiento que son caros, como sucede en el caso de la evaluación o los acompañamientos, en un contexto en que las organizaciones no tienen con qué pagarlos. La escasez de recursos no tiene que ver solamente con el aspecto económico, pues las organizaciones carecen también de tiempo para dedicarle a procesos prolongados de fortalecimiento institucional. Esto, a su vez, limita el tipo de servicios que pueden recibir de organizaciones fortalecedoras.

Finalmente, existe otro tipo de problemas que tienen que ver con el trabajo de fortalecimiento institucional en sí. En esta categoría, los entrevistados mencionaron la importancia del diagnóstico inicial, pues frecuentemente las organizaciones no saben qué les hace falta, o identifican una necesidad que es síntoma de un problema más profundo. Hablaron también de la dificultad de trabajar con organizaciones cuyo fortalecimiento se ve propiciado por alguna agencia financiadora y no surge de una necesidad sentida por la organización. Es también problemático trabajar con organizaciones que conciben el fortalecimiento como “comprar capacidades” a alguien externo, esperando que el cambio venga desde fuera. Este tipo de organizaciones difícilmente se comprometen con la creación de capacidades a su interior. Asimismo, el hecho de que las OSCs no pla-

neen su fortalecimiento dificulta realizar este tipo de trabajo, porque no se asignan ni los recursos económicos ni el tiempo necesarios para fortalecerse.

Otra problemática inherente al fortalecimiento institucional es la evaluación de su impacto. El objetivo de estos esfuerzos es poder probar que invertir en estas actividades vale la pena y que el fortalecimiento institucional sí funciona (Blumenthal 2003, p. 191). Sin embargo, los estudios de medición de impacto son difíciles de implementar, debido a complicaciones que surgen de (Hailey *et al.* 2005, pp. 6-12):

- Ambigüedad en el diseño de los programas.
- Definición de necesidades, motivaciones e intereses de las partes involucradas en la evaluación.
- Dificultad para medir cambios complejos e intangibles.
- Dificultad para demostrar causalidad y atribuir los cambios en el desempeño a la intervención de fortalecimiento.
- Necesidad de responder al contexto y la cultura de la organización a ser evaluada.
- Altos costos de inversión.

Para evaluar trabajos de fortalecimiento institucional, Blumenthal (2003, p. 191) sugiere la aplicación de tres criterios: enfocarse a los resultados de largo plazo, y no a la satisfacción de los usuarios de los servicios, llevar a cabo evaluaciones basadas en la teoría y realizar evaluaciones que permitan mejorar el trabajo de fortalecimiento institucional.

De las organizaciones entrevistadas, 3 dijeron no tener ningún mecanismo para evaluar el impacto de su trabajo en este campo. Entre las organizaciones restantes, 2 mencionaron contratar evaluadores externos y 12 comentaron sobre los distintos mecanismos de evaluación que utilizan. Estos mecanismos van desde formatos para la evaluación de programas de capacitación por parte de los participantes y evaluación contra los objetivos del proyecto de fortalecimiento, hasta sistemas de indicadores que tratan de medir el avance que las organizaciones han tenido en distintos frentes. Algunas de las fortalecedoras entrevistadas simplemente siguen los avances de las organizaciones con las que trabajan, sin tratar de medir el impacto.

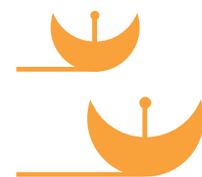
TENDENCIAS EN EL SECTOR

En las entrevistas se preguntó también a las fortalecedoras sobre las tendencias que identifican en el sector. Estas tendencias pueden, a grosso modo, relacionarse con la manera como trabajan las OSCs, con el impacto de su trabajo y con la disponibilidad de recursos en el sector.

Respecto a la manera de trabajar de las OSCs, las organizaciones entrevistadas ven como tendencias la capacitación y profesionalización del sector. Distinguen una propensión entre las organizaciones a especializarse por temáticas y a trabajar en redes en base a estas temáticas de especialización. Asimismo, observan una búsqueda de visibilidad por parte de las organizaciones y la tendencia a formar alianzas tanto dentro como fuera del sector. Finalmente, los entrevistados hablaron del aumento considerable en el número de organizaciones civiles, sobre todo en el tema de asistencia social. Este aumento impacta al sector en su totalidad, disminuyendo los recursos disponibles y haciendo más necesaria la profesionalización para poder obtener resultados concretos que aseguren la permanencia del financiamiento dirigido al sector.

En cuanto al impacto del trabajo de las organizaciones, los entrevistados hablaron de la necesidad de obtener mayores logros con sus intervenciones, trabajando para lograr incidir en las políticas públicas, así como en el contexto político y social. Advirtieron que las OSCs deberían influir más en el diseño y las propuestas de política social, y no solamente buscar financiamiento público para implementar sus proyectos.

Finalmente, respecto a la disponibilidad de recursos en el sector, se habla de la retirada paulatina de la cooperación internacional, lo cual agudiza la escasez de recursos. Al mismo tiempo, se advierten más espacios y financiamientos provenientes de los sectores público y privado. Se observa también el impacto negativo que ha tenido el hecho de que muchos líderes y colaboradores de OSCs hayan salido del sector para desarrollar diversas actividades desde el gobierno. Asimismo, se advierte la necesidad de rendir cuentas y ser transparentes en el manejo de fondos, así como poder probar un mayor impacto, para poder seguir atrayendo recursos hacia el sector. 📍



LA PROPUESTA DE ALTERNATIVAS Y CAPACIDADES A.C.

Alternativas fue constituida en el 2002 con la misión de formar recursos humanos, investigar temas sociales y fortalecer a las instituciones y los actores dedicados al desarrollo y la política social.

Alternativas busca ampliar el espectro de soluciones a los problemas sociales que enfrenta el país, trabajando por la profesionalización de organizaciones dedicadas al desarrollo social y facilitando el intercambio teórico-práctico para mejorar las intervenciones sociales a favor del desarrollo.

A partir de nuestra misión y nuestro perfil organizacional, en Alternativas decidimos enfocar nuestros esfuerzos a trabajar por el fortalecimiento institucional de las OSCs, porque reconocemos la necesidad de organizaciones civiles fuertes, con la capacidad de diagnosticar problemas sociales, articular demandas, incidir en la toma de decisiones públicas y mejorar el acceso a los recursos para las personas que se encuentran en desventaja. Aprovechando nuestra formación y nuestra experiencia, que abarca los campos público, académico y social, buscamos también construir puentes entre los distintos sectores de la sociedad para sumar esfuerzos y apoyar iniciativas que puedan tener un mayor impacto.

Como se puede apreciar a lo largo de este documento, el campo del fortalecimiento institucional cuenta ya con un número importante de organizaciones establecidas en distintas áreas de trabajo. Nuestro interés por investigar y hacer un diagnóstico del tema tuvo como fundamento especializarnos en ciertas temáticas y modalidades que fueran necesidades sentidas de las OSCs y no tuvieran suficiente cobertura, tal como se ha señalado aquí. A través de este estudio, hemos observado también que es necesario trabajar con mayor énfasis ciertos temas, como los relativos a la planeación, la evaluación de impacto y la incidencia en políticas públicas, para los que existe una menor oferta de servicios y para los cuales a veces es necesario crear demanda, pues las OSCs no siempre los advierten como necesarios para escalar el impacto de su trabajo.

Con base en las cuatro estrategias de fortalecimiento institucional identificadas en el modelo propuesto y a las modalidades que se derivan de ellas, y tomando en cuenta la información que surge del análisis de la oferta y la demanda por servicios de este tipo, en Alternativas hemos priorizado las estrategias a las que queremos dedicar nuestro mayor esfuerzo. Esta priorización toma en cuenta también los límites que nos imponen la disponibilidad de recursos y la viabilidad de llevar a cabo cada una de estas estrategias. De esta manera, establecemos nuestras prioridades en el siguiente orden:

- 1 Formación de capacidades en el ámbito de impacto
- 2 Generación de alternativas en el ámbito de impacto
- 3 Generación de alternativas en el ámbito interno

Esta priorización refleja nuestro interés por participar principalmente en la formación de capacidades para que las organizaciones puedan aumentar el impacto de su trabajo y su incidencia en otros espacios. Creemos que este es el ámbito que muestra mayor necesidad y en el que tenemos mayores fortalezas. Asimismo, consideramos que hay ya muchas organizaciones que trabajan por mejorar el funcionamiento interno de las OSCs. Por la misma razón, consideramos que la formación de capacidades internas no

es un área de trabajo prioritaria para nuestra organización, pues reconocemos que esta estrategia requiere mayores recursos, que preferimos dedicar al trabajo de impacto. Estamos conscientes, sin embargo, de que estas prioridades tendrán que revisarse dependiendo de la zona geográfica donde estemos trabajando y ajustarse a las posibilidades de financiamiento.

La formación de capacidades en el ámbito de impacto, a través de asesorías o acompañamientos, es la mejor estrategia para ayudar a organizaciones que están adaptándose a un entorno cambiante, que están aprendiendo continuamente y que de manera constante tienen que desarrollar nuevas capacidades y fortalecerse en diferentes frentes. Para nosotros, esta es la estrategia de fortalecimiento institucional que puede lograr un mayor impacto al interior de las organizaciones y en el trabajo que realizan.

En el ámbito de impacto, priorizamos el trabajo de planeación y evaluación, pues consideramos estos dos temas como fundamentales para mejorar el desempeño de las OSCs y aumentar el impacto de su trabajo. Al mismo tiempo, entendemos que a veces es necesario atender ciertos aspectos del funcionamiento interno de las organizaciones para poder ampliar su impacto. Por ello, proponemos trabajar también en lo que Kaplan llama los elementos “intangibles” que le dan capacidad a una organización (Kaplan 1999). Esto es, ayudar a las organizaciones a definir su marco conceptual, a entender su cultura organizacional, y a definir su visión y las estrategias organizacionales que van a seguir para lograr su propósito. De esta manera, la planeación se vuelve una especie de puente entre el ámbito interno y el ámbito externo, además de ser un requisito para poder llevar a cabo la evaluación.

Priorizamos también el trabajo de incidencia, pues creemos que un aspecto fundamental de las OSCs debe ser su carácter propositivo. Es decir, su capacidad de imaginar una realidad alternativa y proponer distintas maneras de llegar a ella, dada la mayor flexibilidad y posibilidad de adaptación que les son características, especialmente en comparación con otros sectores de la sociedad. Conscientes de la fuerte tendencia que muestra el sector para trabajar en redes y a través de la formación de alian-

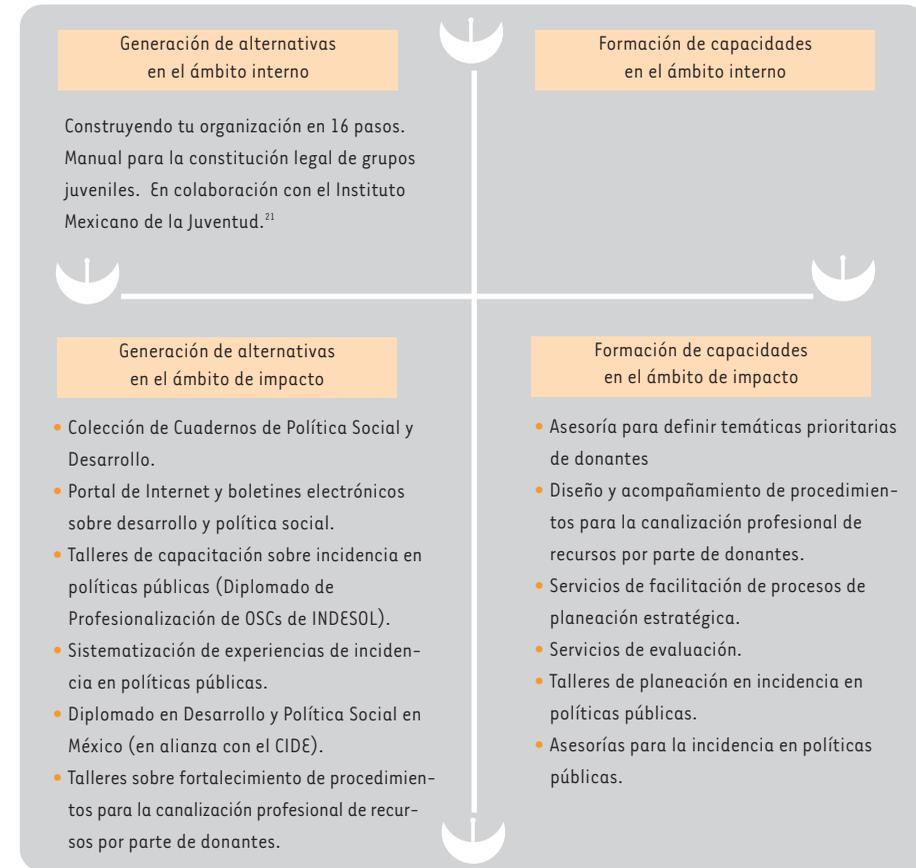
zas, y del gran potencial de estos métodos de trabajo, otro de nuestros objetivos es ayudar a las organizaciones a relacionarse entre sí y con actores dentro de los sectores gubernamental, académico y privado, manteniendo su autonomía para la toma de decisiones. En este sentido, visualizamos nuestro papel como constructores de puentes entre los distintos sectores, ayudándoles a entenderse mejor y a trabajar de manera conjunta para lograr un mayor impacto.

Aunque enfatizamos el aprendizaje como un elemento clave del fortalecimiento institucional, reconocemos la existencia de momentos críticos en que el aprendizaje se sacrifica por la resolución de problemas urgentes. Para estos casos, Alternativas propone ofrecer asesorías cortas (de uno a tres meses de duración), así como la realización de talleres sobre temas específicos. Estas modalidades serían además un buen punto de entrada para posteriormente trabajar temas más profundos y de largo plazo con las organizaciones.

Finalmente, aunque sabemos que el verdadero reto de las organizaciones no es la adquisición de conocimiento sino su implementación, creemos que es necesario aprovechar los espacios que ya existen para la capacitación, el intercambio de experiencias y las ocasiones en que las organizaciones buscan programas de aprendizaje estructurados y reconocidos, para impartir conocimientos e iniciar un proceso de reflexión que pueda llevar a la formación de capacidades. Estas ocasiones ofrecen, además, la oportunidad de ayudar a las organizaciones a ver más allá de su trabajo cotidiano y abrirse a la posibilidad de crear ciertas capacidades a su interior o de considerar diferentes líneas de acción en su trabajo. Por ello es que trabajamos también en la creación de alternativas en el ámbito de impacto, a través de la organización de cursos y talleres, la producción de materiales especializados y participando en el Diplomado de Profesionalización de OSCs de INDESOL. De esta manera, complementamos nuestros trabajos individualizados con herramientas que puedan ser útiles a múltiples organizaciones, aprovechando temáticas que se prestan para la producción de información generalizada.

Para ilustrar nuestro trabajo con mayor detalle, hemos clasificado algunos de nuestros proyectos bajo las cuatro estrategias de fortalecimiento institucional. Esta información se presenta en la siguiente tabla.

Figura 20. Estrategias de fortalecimiento institucional y proyectos de Alternativas



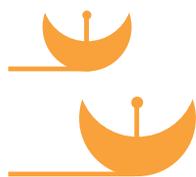
²¹ Durante la elaboración del Manual se asesoró a la organización Germinalia Social, A.C. en su diseño institucional e incorporación, con el fin de probar los materiales desarrollados.

Compartimos con las organizaciones entrevistadas la visión de que los recursos para el fortalecimiento son escasos. Esto nos lleva a abogar por un mayor financiamiento para acompañamientos o asesorías de largo plazo, que en verdad ayuden a las organizaciones a desarrollar las capacidades que necesitan para influir positivamente en los procesos en los que están trabajando.

En Alternativas concebimos el desarrollo de las organizaciones como un proceso de cambio constante en el que se puede influir para bien o para mal, pero que se lleva a cabo aún sin nuestra interferencia. Bajo esta concepción, asumimos la postura de facilitadores del cambio al interior de las organizaciones, en vez de la postura de expertos. Facilitamos el desarrollo de las organizaciones, ayudando a las personas que las conforman a adquirir las capacidades necesarias para realizar un trabajo de calidad, que tenga un impacto concreto en la realidad que pretenden transformar. Por ello, queremos **fomentar la reflexión y el aprendizaje continuo al interior de las organizaciones**, para que aprendan del trabajo que realizan cotidianamente, así como de sus errores y sus aciertos, de sus éxitos y sus fracasos. Ser una organización que aprende continuamente y que lo hace de manera consciente es un factor clave para lograr el éxito, sobre todo en el caso de las OSCs que trabajan en temas de desarrollo (Taylor 1998). Como facilitadores de estos procesos, en Alternativas queremos ayudar a las OSCs a establecer los mecanismos necesarios y a documentar sus experiencias, contribuyendo a lograr cambios tanto al interior de las organizaciones, como en el entorno social.

En cuanto a la manera como realizamos nuestro trabajo, utilizamos un enfoque multidisciplinario, haciendo uso de nuestra experiencia y habilidades en distintas disciplinas para lograr un mejor desempeño. Tanto al interior de nuestra organización como entre las organizaciones con las que trabajamos, alentamos la identificación de errores y la comunicación del aprendizaje, y promovemos la transparencia y la rendición de cuentas. De manera similar, consideramos esenciales la gestión y administración del conocimiento dentro de las organizaciones, así como la documentación y sistematización de sus experiencias.

En Alternativas, hemos aprendido del debate con otras organizaciones. Por ello, vemos como una gran necesidad el intercambio de ideas y la comunicación entre organizaciones fortalecedoras. Consideramos que los esfuerzos de articulación entre ellas son muy valiosos, pues las ayudan a especializarse, a complementar su trabajo y a responder a las demandas que existen en el sector. Hemos visto que los esfuerzos de articulación en el campo del fortalecimiento institucional pueden dar muy buenos resultados. A través de este Cuaderno, queremos aportar nuestros aprendizajes, fomentar la vinculación de las organizaciones fortalecedoras, y contribuir a la discusión sobre el fortalecimiento institucional, tema fundamental para mejorar el funcionamiento del Tercer Sector. 



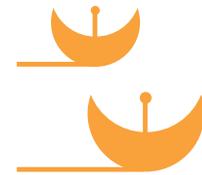
BIBLIOGRAFÍA

84

- Blumenthal, Barbara (2003): *Investing in Capacity Building. A Guide to High-Impact Approaches*. Nueva York, The Foundation Center.
- Bombarolo, Félix, Luis Pérez Coscio y Alfredo Stein (1992): *El rol de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo en América Latina y el Caribe*. Buenos Aires, Programa de Fortalecimiento Institucional y Capacitación de Organizaciones no Gubernamentales (FICONG).
- Calvillo, Miriam y Alejandro Favela (2004): "Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles en México", en *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. México, UNAM.
- Canto Chac, Manuel (1998): *De lo cívico a lo público: una discusión de las organizaciones civiles*. México, Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos, A. C. y Red Mexicana de Investigaciones sobre Organizaciones Civiles.
- De Ferranti, David y Michael Walton (2004): *Inequality in Latin America, Breaking with History?* Washington D.C., Banco Mundial

85

- Draper, Lee (2000): "Goal: Stronger Nonprofits. How to 'Do' Capacity Building". *Foundation News and Commentary*, 41: 5. Washington, D.C., Council on Foundations.
- Eade, Deborah (1997): *Capacity-Building: An Approach to People Centered Development*. Oxford, OXFAM.
- Espiral (1999): *Fortalecimiento institucional. Propuestas para las organizaciones civiles y sociales*. México, Espiral.
- Fowler, Alan (1997): *Striking a Balance. A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development*. Londres, Earthscan.
- Hailey, John, Rick James y Rebecca Wrigley (2005): *Rising to the Challenges: Assessing the Impacts of Organisational Capacity Building*, Praxis Paper No. 2, febrero. Oxford, International NGO Training and Research Centre (INTRAC).
- INTRAC (1998): "Survey of Northern NGO Approaches to Capacity Building", *ONTRAC*, 11, diciembre. Oxford, INTRAC.
- Jacobs, Bruce (2001): *Echoes from the Field. Proven Capacity-Building Principles for Nonprofits*. Washington, D.C., Innovation Network, Inc.
- James, Rick (1994): *Demystifying Organization Development: Practical Capacity-Building Experiences of African NGO's*. Management and Policy Series no. 7. Oxford, INTRAC.
- Kaplan, Allan (1994): *NGOs, Civil Society and Capacity-Building. Towards the Development of Strategy*. Sudáfrica, Community Development Resource Association (CDRA).



ANEXOS

- Kaplan, Allan (1999): *The Developing of Capacity*. Sudáfrica, CDRA.
- Lewis, David (2001): *The Management of Non-Governmental Organizations*. Londres, Routledge.
- Martínez Vázquez, Sergio (1995): *La empresa social: un enfoque para fortalecer a las organizaciones civiles*. México, (s.e.).
- Project Concern International México (2003): “Estrategias de fortalecimiento institucional para organizaciones sociales”, Seminario, Ciudad de México, 4 al 8 de agosto del 2003.
- Secretaría de Desarrollo Social (2002): *Medición del desarrollo, México 2000-2002*. México, SEDESOL.
- Taylor, James (1998): *NGOs as Learning Organizations*. Sudáfrica, CDRA.
- Winder, David (2004): *Innovations in Strategic Philanthropy- Comparative Lessons from Asia, Africa, Latin America and Central and Eastern Europe: The Case of Mexico*. Artículo preparado para la *International Network on Strategic Philanthropy*. Nueva York, The Synergos Institute.

ANEXO I

Instrumento para la revisión de materiales promocionales de capacitación

ANEXO II

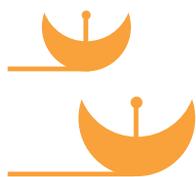
Guía para entrevistas sobre oferta de servicios de fortalecimiento institucional

ANEXO III

Cuestionario sobre interés en servicios de fortalecimiento institucional

ANEXO IV

Directorio de organizaciones fortalecedoras



ANEXO I

INSTRUMENTO PARA REVISIÓN DE MATERIALES PROMOCIONALES DE CAPACITACIÓN

1. Nombre del servicio: _____

2. Nombre de la organización que otorga el servicio: _____

3. Fecha de revisión de la información: _____

4. Tipo de servicio (encierre en un círculo):

- a. Asesoría puntual
- b. Acompañamiento (proceso de mediano o largo plazo)
- c. Diplomado
- d. Curso o taller
- e. Producción de documentos especializados
- f. Conferencias o seminarios
- g. Otro (especificar): _____

5. Costo (en pesos): _____

6. Duración total (en horas, o N/A en caso de no aplicar): _____

7. De ser aplicable, breve descripción de cómo se imparte (horas de clase, horas de trabajo en campo, módulos, cuántos días al mes): _____

8. De ser aplicable, lugar donde se imparten los servicios: _____

9. ¿Se tratan temas relacionados con el funcionamiento interno de las OSCs?

Sí No

10. ¿Cuáles? (encierre en un círculo)

- a. Marco jurídico
- b. Contabilidad y administración de recursos financieros
- c. Procuración de fondos
- d. Temas fiscales
- e. Manejo de recursos humanos
- f. Manejo de voluntariado
- g. Diseño institucional (órganos de gobierno, membresías, etc.)
- h. Liderazgo
- i. Transparencia y rendición de cuentas
- j. Otro (especificar): _____

11. ¿Se tratan temas relacionados con el contexto o historia del Tercer Sector, la sociedad civil, el sector no lucrativo o las ONGs?

Sí No

12. ¿Cuáles? (encierre en un círculo)

- a. Historia / trayectoria del sector
- b. Contexto actual
- c. Relaciones estado-Tercer Sector
- d. El sector a nivel internacional
- e. Otro (especificar): _____

13. ¿Se tratan temas relacionados con el impacto del trabajo de las OSCs y su incidencia en otros espacios?

Sí No

14. ¿Cuáles? (encierre en un círculo)

- a. Planeación
- b. Diseño de programas
- c. Evaluación de impacto
- d. Mecanismos de participación de beneficiarios
- e. Visibilidad / marketing / comunicación / Relaciones públicas
- f. Incidencia en políticas públicas y cabildeo
- g. Manejo de medios de comunicación
- h. Alianzas estratégicas y coaliciones
- i. Otro (especificar): _____

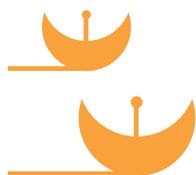
15. ¿Los servicios están orientados a temáticas sectoriales?

Sí No

16. ¿Cuáles? (encierre en un círculo)

- a. Mujeres / Género
- b. Niños
- c. Niños de la calle
- d. Jóvenes
- e. Tercera edad
- f. Indígenas
- g. Medio ambiente
- h. Empresas sociales / Comercialización

- i. Microfinanzas
- j. Educación (especificar si hay temática o enfoque específico)
- k. Salud (especificar si hay temática o enfoque específico)
- l. VIH-SIDA
- m. Derechos humanos
- n. Desarrollo rural
- o. Cultura
- p. Discapacidad
- q. Pobreza
- r. Desarrollo social
- s. Otro (especificar): _____



ANEXO II

GUÍA PARA ENTREVISTAS SOBRE OFERTA DE SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

1. ¿Qué entienden ustedes por fortalecimiento institucional (enfoque o metodología)?
2. ¿Por qué empezaron a hacer trabajo de fortalecimiento institucional?
3. A lo largo de su trabajo, ¿cómo han ido detectando las necesidades de fortalecimiento institucional en las que trabajan?
4. ¿Qué tipo de servicios de fortalecimiento institucional ofrece la organización?

- a. Asesoría puntual
- b. Acompañamiento (proceso de mediano o largo plazo)
- c. Diplomado
- d. Curso o taller
- e. Producción de documentos especializados
- f. Conferencias o seminarios
- g. Otro (especificar) _____

5. ¿Sobre qué temas?

RELACIONADOS CON EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LAS OSCs:

- a. Marco jurídico
- b. Contabilidad y administración de recursos financieros
- c. Procuración de fondos

- d. Temas fiscales
- e. Manejo de recursos humanos
- f. Manejo de voluntariado
- g. Diseño institucional (órganos de gobierno, membresías, etc.)
- h. Liderazgo
- i. Transparencia y rendición de cuentas
- j. Otro (especificar) _____

Relacionados con el contexto o historia del Tercer Sector, la sociedad civil, el sector no lucrativo o las ONGs:

- k. Historia / trayectoria del sector
- l. Contexto actual
- m. Relaciones estado-Tercer Sector
- n. El sector a nivel internacional
- o. Otro (especificar) _____

Relacionados con el impacto de su trabajo y su incidencia en otros espacios:

- p. Planeación
- q. Diseño de programas
- r. Evaluación de impacto
- s. Mecanismos de participación de beneficiarios
- t. Visibilidad / marketing / comunicación / Relaciones públicas
- u. Incidencia en políticas públicas y cabildeo
- v. Manejo de medios de comunicación
- w. Alianzas estratégicas y coaliciones
- x. Otro (especificar) _____

6. ¿Se especializan en alguna temática sectorial?

- a. Mujeres / Género
- b. Niños
- c. Niños de la calle
- d. Jóvenes
- e. Tercera edad
- f. Indígenas
- g. Medio ambiente
- h. Empresas sociales / Comercialización
- i. Microfinanzas
- j. Educación (especificar si hay temática o enfoque específico)
- k. Salud (especificar si hay temática o enfoque específico)
- l. VIH-SIDA
- m. Derechos humanos
- n. Desarrollo rural
- o. Cultura
- p. Discapacidad
- q. Pobreza
- r. Desarrollo social

7. ¿A qué problemáticas se enfrentan cuando están haciendo trabajo de fortalecimiento institucional?

8. ¿Qué tipo de organizaciones atienden y cómo las escogen? ¿Buscan beneficiar a un número grande o quieren dar un servicio más profundo a menos organizaciones?

9. ¿Aproximadamente con cuántas organizaciones trabajan en el periodo de un año,

en sus diferentes modalidades de servicio (de ser posible, distinguir entre cuántas asisten a sus cursos, cuántas reciben acompañamientos, cuántas asesorías puntuales, etc.)?

10. ¿Dónde prestan sus servicios por lo general (en el D.F., otras ciudades, ciertos estados o regiones del país)?

11. ¿Cómo financian el costo de los servicios? (pago por parte de los beneficiarios, becas, servicios voluntarios, etc.) ¿Existe alguna relación de trabajo con algún donante para fortalecer a sus donatarias? (preguntar quién)

12. ¿Qué tipo de relación establecen con las organizaciones con las que trabajan? (Se trata por ejemplo de un contrato de asesoría por un tiempo delimitado o se suelen establecer relaciones duraderas donde periódicamente se hace trabajo de fortalecimiento institucional con las mismas organizaciones.)

13. En el caso de las asesorías y los acompañamientos, ¿cuál es el procedimiento que sigue la organización para diagnosticar las necesidades, definir el programa de trabajo, establecer y mantener la confianza con la organización cliente y asegurar la confidencialidad (en caso de haber donantes involucrados)?

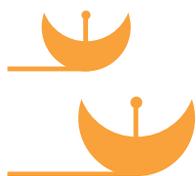
14. ¿Cómo evalúan los resultados de sus intervenciones?

15. ¿Qué tipo de servicios les piden más?

16. ¿Qué otras organizaciones conocen en México que den servicios similares?

17. ¿Dónde observan necesidades de fortalecimiento que no estén siendo cubiertas y por qué creen que no se han cubierto?

18. ¿Qué tendencias y perspectivas identifican en el sector?



ANEXO III

CUESTIONARIO SOBRE INTERÉS EN SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

1. Nombre de la organización: _____

2. Ubicación (encierre en un círculo la letra correspondiente):

- a. Chihuahua, Chih.
- b. Distrito Federal
- c. Guadalajara, Jal.
- d. Jalapa, Ver.
- e. Morelia, Mich.
- f. Oaxaca, Oax.
- g. Querétaro, Qro.
- h. San Cristóbal de las Casas, Chis.
- i. Tijuana, B.C.
- j. Torreón, Coah.
- k. Otro (especificar): _____

3. ¿Su organización ha recibido servicios de fortalecimiento institucional en el pasado?

No ____ Sí ____ ¿cuál? _____

4. ¿Cómo fue su experiencia?

Muy buena ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____ Muy mala ____

5. ¿Les sirvió para mejorar el funcionamiento de su organización?

Sí ____ No ____

6. ¿Les sirvió para lograr un mayor impacto con su trabajo?

Sí ____ No ____

7. ¿Le interesaría volver a recibir este tipo de servicios en el futuro?

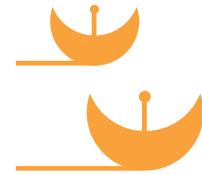
Sí ____ No ____

8. ¿Qué tipo de servicios y sobre qué temas le gustaría recibir?

(marque el cuadro correspondiente)

TEMAS	TIPO DE SERVICIOS				
	ASESORÍA PUNTUAL	ACOMPANIAMIENTO (PROCESO DE MEDIANO O LARGO PLAZO)	DIPLOMADO, CURSO O TALLER	MATERIALES ESPECIALIZADOS	CONFERENCIAS O SEMINARIOS
a. Marco jurídico					
b. Contabilidad y recursos financieros					
c. Procuración de fondos					
d. Manejo de recursos humanos y voluntariado					
e. Transparencia y rendición de cuentas					
f. Trayectoria y contexto del Tercer Sector					
g. Planeación y diseño de programas					
h. Evaluación de impacto					
i. Mecanismos de participación de beneficiarios					

TEMAS	TIPO DE SERVICIOS				
	ASESORÍA PUNTUAL	ACOMPañAMIENTO (PROCESO DE MEDIANO O LARGO PLAZO)	DIPLOMADO, CURSO O TALLER	MATERIALES ESPECIALIZADOS	CONFERENCIAS O SEMINARIOS
j. Comunicación, mercadotecnia, manejo de medios, visibilidad					
k. Incidencia en políticas públicas y cabildeo					
l. Alianzas estratégicas y coaliciones					
m. Otro (especificar)					



ANEXO IV

DIRECTORIO DE ORGANIZACIONES FORTALECEDORAS

Acción Ciudadana para la Educación, la Democracia y el Desarrollo, A.C. (ACEDDE)

Contacto. José Antonio González Tapia

Cargo. Coordinador de Capacitación

Teléfono. (33) 3825-3945 / (33) 3827-1121 **Correo.** joango@hotmail.com

Dirección. Reforma 1010, Col. Villaseñor, Guadalajara, Jalisco 44600

CAUCE Consultores Asociados, S.C.

www.cauce-consultores.org

Contacto. Rayén Burdiles Cisterna

Cargo. Directora

Teléfono. (55) 5639-3013 **Correo.** rburdiles@cauce-consultores.org

Dirección. Anaxágoras 302, 6º piso, Col. Narvarte, México, D.F.

Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (Cemefi)

www.cemefi.org

Contacto. Consuelo Castro Salinas

Cargo. Coordinadora de Profesionalización y Asesoría Jurídica

Teléfono. (55) 5277-6111 **Correo.** ccastro@cemefi.org

Dirección. Cerrada de Salvador Alvarado 7, Col. Escandón, México, D.F. 11800

Consultoría en Movimiento, S.C.

Contacto. Alvaro García Leyva

Cargo. Director

Teléfono. (55) 2614-1732 **Correo.** consultoria_movimiento@yahoo.com.mx

Dirección. Culiacán 114 A Desp 7 P-4, Col. Hipódromo Condesa, México, D.F. 06100

Corporativa de Fundaciones, A.C.

www.cfundaciones.org.mx

Contacto. Efraín E. Orozco Guerra

Cargo. Coordinador de Movilización de Recursos

Teléfono. (33) 3615-0437 / (33) 3615-8286 **Correo.** cfundaciones@cfundaciones.org

Dirección. López Cotilla 2139, Col. Arcos Vallarta, Guadalajara, Jalisco 44130

Enlace, Comunicación y Capacitación, A.C.

www.enlacecc.org

Contacto. Cuauhtémoc López Casillas

Teléfono. (55) 5273-4648 **Correo.** enlacedir@enlacecc.org

Dirección. Benjamín Franklin 186, Col. Escandón, México, D.F. 11800

Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C. (FECHAC)

www.fundacion.org.mx

Contacto. Thelma Manzano

Cargo. Vinculación y Nuevos Proyectos

Teléfono. (614) 413-2020 ext. 115 **Correo.** thelma@fundacion.org.mx

Dirección. General Retana 201, Col. San Felipe, Chihuahua, Chihuahua 31170

Fundación Iniciativas, A.C.

Contacto. Jesús Gómez Espejel

Cargo. Director General

Teléfono. (33) 3122-0202 **Correo.** jesus.gomez@rvox.net

Dirección. Planeta 2620, Col. Jardines del Bosque, Guadalajara, Jalisco 44520

Fundación Merced, A.C. (Programa Fortaleza)

www.fmerced.org.mx

Contacto. Rogerio Casas Alatríste Urquiza

Cargo. Coordinador del Programa Fortaleza

Teléfono. (55) 1946-0427 **Correo.** fortaleza@fmerced.org.mx

Dirección. Cedro 214, Col. Santa María la Ribera, México, D.F. 06400

Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A.C.

www.fmdr.org.mx

Teléfono. (55) 5530-0442 / (55) 5530-0443 **Correo.** fmdr@fmdr.org.mx

Dirección. La Quemada 40, Col. Narvarte, México, D.F. 03020

Fundación Murrieta, A.C.

www.fundacionmurrieta.org.mx

Teléfono. (55) 5566-3269

Correo. fundacionmurrieta@yahoo.com

Dirección. Puente de Alvarado 42, 5º piso, Col. Tabacalera, México, D.F. 06030

Fundación Vamos-Rostros y Voces FDS, A.C.

www.rostrosyvoces.org

Contacto. Elena Aguilar

Cargo. Directora de Fortalecimiento de la Sociedad Civil

Teléfono. (55) 5687-3203 ext. 105 **Correo.** elenaa@vamos.org

Dirección. Alabama 105, Col. Nápoles, México, D.F. 03810

Grupo de Educación Popular con Mujeres, A.C. (GEM)

www.laneta.apc.org/gem

Contacto. Cristina Safa

Teléfono. (55) 5619-0935 / 5619-5676 / 5610-4582 **Correo.** gem@laneta.apc.org

Dirección. Cerrada de Tochtli 10, Col. Santo Domingo Coyoacán, México, D.F. 04369

Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, Incide Social, A.C.

www.incidesocial.org

Contacto. Clara Jusidman Rapaport

Cargo. Presidenta

Teléfono. (55) 5590-8754 **Correo.** incidesocialac@yahoo.com.mx

Dirección. Hilario Pérez de León 80, 1er piso, Col. Niños Héroes, México, D.F. 03440

Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, A.C. (IMDEC)

www.imdec.net

Contacto. Oscar Vargas

Cargo. Coordinador del Área de Formación

Teléfono. (33) 3810-4536 / (33) 3811-0714 ext. 106 **Correo.** formacion@imdec.net

Dirección. Pino 2237-A, Col. del Fresno, Guadalajara, Jalisco 44900

Investigación en Salud y Demografía, S.C. (INSAD)

www.insad.com.mx

Contacto. Valeria Brabata González

Cargo. Oficial de Evaluación

Teléfono. (55) 5615-8252 **Correo.** valeria@insad.com.mx

Dirección. Málaga 92 , Col. Insurgentes Mixcoac, México, D.F. 03920

Procura, A.C.

www.procura.org.mx

Contacto. Marielena Hernández Ávalos

Cargo. Directora de Academia

Teléfono. (55) 5681-0555 / (55) 5681-0595 **Correo.** procura_ac@yahoo.com

Dirección. Av. Contreras 517-A, Col. San Jerónimo Lídice, México, D.F. 10200

Project Concern International, A.C.

www.projectconcern.org.mx

Contacto. Castulina Niño-Martínez Castro

Cargo. Directora

Teléfono. (55) 5532-4367 **Correo.** castulina@yahoo.com

Dirección. Farallón 130, Pedregal de San Ángel, México, D.F. 03650

Puentes Sociales del Sur, A.C.

Contacto. Gabriela Sánchez Gutiérrez

Cargo. Directora

Teléfono. (55) 5286-0878 / (55) 5553-0877

Correo. puentes-sociales-gabriela@prodigy.net.mx

Dirección. Tamaulipas 66, Planta Alta, Col. Condesa, México, D.F. 06140

Sustenta. Fundación Mexicana para la Sustentabilidad Social, A.C.

Contacto. Carlos López Bosch

Dirección. Av. Extremadura 28-3, Col. Extremadura Insurgentes, México, D.F. 03740

Thais, S.C. Consultoría en Desarrollo Social

www.thais.org.mx

Contacto. Laura Alvarado

Teléfono. (55) 5611-0698 / (55) 5611-4922 **Correo.** alvarado@thais.org.mx

Dirección. Insurgentes Sur 1409-8, Col. Insurgentes Mixcoac, México, D.F. 03920

Vivian Blair & Asociados

Contacto. Alejandra Marín

Cargo. Colaboradora

Teléfono. (55) 5286-4317 / (55) 5415-4283 **Correo.** amarin@vba.com.mx

Dirección. Edificio Condesa, Pachuca F-2, Col. Condesa, México, D.F. 06140



Agradecemos a Araceli Torres Carranza, por la captura de la encuesta sobre interés en servicios de fortalecimiento institucional, y a Daniela T. Barba Sánchez y Flor María Ramírez, quienes colaboraron con este estudio como parte del Taller de Proyectos de Política Social de las Licenciaturas de Administración Pública y Relaciones Internacionales de El Colegio de México.

Agradecemos también a todas las personas que accedieron a ser entrevistadas para el estudio, y a quienes participaron en la encuesta sobre interés en servicios de fortalecimiento institucional.

©2006, Alternativas y Capacidades, A.C.

Ilustración de portada: Luis San Vicente