



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



DESARROLLO DE CAPACIDADES CON ENFOQUE SISTÉMICO

PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

Un Documento Técnico sobre el Fortalecimiento
de la Sociedad Civil en México

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD: Esta publicación fue producida para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y elaborada por Social Impact, Inc. en el marco del Programa para la Sociedad Civil de USAID, contrato No. AID- OAA-I-13-00045. Las opiniones y posturas en esta obra no necesariamente reflejan las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

Este documento técnico es parte de una colección de documentos estratégicos desarrollados por el Programa para la Sociedad Civil de USAID, implementados por Social Impact, Inc. y financiados por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los textos que integran la colección describen el enfoque y la metodología de desarrollo de capacidades sistémicas que el Programa diseñó para acompañar a más de cuarenta organizaciones de la sociedad civil en el fortalecimiento institucional, la gestión de subvenciones y el cumplimiento legal. En particular, este documento describe el enfoque sistémico del programa para el desarrollo de capacidades, así como sus metodologías, herramientas y soluciones de desempeño. El compendio completo es un recurso útil para fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil. Puede consultar la colección completa en el sitio web de Social Impact, <https://socialimpact.com/>.

SOBRE EL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID MÉXICO

El Programa para la Sociedad Civil de USAID fue un Programa de 4 años financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El Programa tiene como objetivo mejorar la sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) para implementar efectivamente sus agendas sobre prevención de la violencia, protección de los derechos humanos y reforma de la justicia en México. Con este fin, el Programa se enfocó en mejorar la capacidad de las OSC para comunicarse y trabajar en colaboración, aumentando sus conexiones con las principales partes interesadas (*stakeholders*), fortaleciendo su capacidad para desarrollar estrategias que respondan a su entorno cambiante y a las necesidades y prioridades de sus comunidades, y mejorar el acceso de las OSC al conocimiento y recursos. El Programa para la Sociedad Civil de USAID en México fue implementado por Social Impact (SI) Inc. en asociación con la Fundación Appleseed.

SOBRE SOCIAL IMPACT

Social Impact (SI) es una empresa consultora de gestión que brinda servicios de monitoreo, evaluación, planificación estratégica, gestión del desempeño y desarrollo de capacidades para avanzar en la efectividad del desarrollo. El trabajo de SI contribuye a reducir la pobreza, mejorar la salud y la educación, promover la paz y la gobernabilidad democrática, fomentar el crecimiento económico y proteger el medio ambiente. Para lograr esto, SI ofrece servicios de consultoría, asistencia técnica y capacitación a agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y fundaciones.

AGRADECIMIENTOS

La colección de documentos estratégicos se desarrolló a través de la colaboración del personal de USAID, Social Impact y el Programa para la Sociedad Civil de USAID en México. La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) proporcionó fondos para el desarrollo y curación de conocimiento de los documentos estratégicos que integran la colección. Un agradecimiento especial a las siguientes personas que contribuyeron a la conceptualización y el contenido de este documento, y/o revisaron y proporcionaron comentarios sobre el documento: Elise Storck, Ireri Ablanado, Gladys Rivera, Yolanda Talavera, Leonardo Escobar y Lucila Serrano. Agradecimientos adicionales al equipo de Desarrollo Organizacional del programa: Mónica Corona, María Huerta, María Andrea Sanfeliz y Jessali Zarazua quienes brindaron apoyo directo durante todo el proceso de redacción. Mario Carmona y Nohemí Paredes brindaron apoyo adicional.

Autor: Brandon Melecio Fischer

Editores: Yolanda Talavera, Anne Largaespada, Gladys Rivera, Ireri Ablanado, Leonardo Escobar, Lucila Serrano

Esta publicación fue producida por Social Impact, Inc. para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo el contrato No. AID-OAA-I-13-00045. Las opiniones expresadas en este documento no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.

Mexico City, 2020. All rights reserved by USAID or the U.S. Government. This document may be excerpted, photocopied, or adapted in whole or in part, provided the material is distributed free of charge and that credit is given to CSA and USAID.

CONTENIDOS

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	7
RESUMEN	8
I. EL ENFOQUE DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID	9
TEORÍA DE CAMBIO	12
ANÁLISIS DEL SISTEMA	13
2. EL PROCESO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES	13
LA HERRAMIENTA INTEGRADA DE DIAGNÓSTICO DE CSA	14
EL PRIMER ELEMENTO DE INNOVACIÓN: UNA HERRAMIENTA SEMIAUTOMATIZADA E INTEGRADA	15
EL SEGUNDO ELEMENTO DE INNOVACIÓN: UNA HERRAMIENTA MODULAR Y PERSONALIZADA	17
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	17
DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES (OCA)	17
ÍNDICE DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (OPI)	19
HERRAMIENTA DE MAPEO DE ACTORES	21
ANÁLISIS DE REDES SOCIALES (SNA)	24
3. ANALIZANDO LOS RESULTADOS Y PLANIFICANDO LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA FORTALECER LAS CONEXIONES EN EL SISTEMA	26
PRESENTANDO HALLAZGOS Y PRIORIZANDO SOLUCIONES DE DESEMPEÑO	27
IMPLEMENTANDO PAQUETES DE SOLUCIONES COMO SOLUCIONES DE DESEMPEÑO A LA MEDIDA	28
PLAN DE TRABAJO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	29
FORTALECER EL CUMPLIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE LOS REQUISITOS LEGALES PARA UN CAMBIO SISTÉMICO	30
MEDICIÓN DE LAS MEJORAS	32

4. OTRO SOPORTE TÉCNICO OFRECIDO POR EL PROGRAMA	33
GESTIÓN DE SUBVENCIONES Y SEGUIMIENTO PROGRAMÁTICO	33
MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE (MEL)	33
ASISTENCIA TÉCNICA	34
5. DESARROLLO DE CAPACIDADES Y SU IMPACTO EN EL SISTEMA	34
LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE INTEGRADO BASADO EN ALIANZAS	
ESTRATÉGICAS	34
ESTRATEGIAS ADICIONALES PARA FORTALECER EL SISTEMA LOCAL	35
COMUNIDADES DE APRENDIZAJE	35
GIRA DE ESTUDIO A COLOMBIA	36
COLABORACIÓN CON INFLUENCERS	38
TRANSFERENCIA DEL ENFOQUE DEL PROGRAMA A SOCIOS ESTRATÉGICOS	39
CONCLUSIÓN	41
REFERENCIAS	42

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

5 R'S	Una metodología para mapear alianzas (Roles, Resultados, Reglas, Recursos, Relaciones)
AMELP	Plan de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje del Programa (Activity Monitoring, Evaluation and Learning Plan)
APS	Declaración de Programa Anual (<i>Annual Program Statement</i>)
CD 2.0	Desarrollo de Capacidades 2.0
CDCS	Estrategia Nacional de Cooperación para el Desarrollo (<i>Country Development Cooperation Strategy</i>)
CLA	Colaborar, Aprender y Adaptar (<i>Collaborating, Learning, and Adapting</i>)
PSC	Programa para la Sociedad Civil de USAID (<i>Civil Society Activity</i>)
CSO	Organización de la Sociedad Civil (<i>Civil Society Organization</i>)
HICD	Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales (<i>Human and Institutional Capacity Development</i>)
ISO	Organización de Apoyo Intermedio (<i>Intermediate Support Organization</i>)
J2SR	Ruta hacia la Autosuficiencia (<i>Journey to Self-Reliance</i>)
NUPAS	Encuesta de Pre-Asignación de Subvención para Organizaciones No Estadounidenses (<i>Non-U.S. Organization Pre-Award Survey</i>)
OCA	Evaluación de Capacidad Organizacional (<i>Organizational Capacity Assessment</i>)
OPI	Índice de Desempeño Organizacional (<i>Organizational Performance Index</i>)
SI	Social Impact
SNA	Análisis de Redes Sociales (<i>Social Network Analysis</i>)
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (<i>United States Agency for International Development</i>)

RESUMEN

Este documento describe el trabajo de desarrollo de capacidades que *Social Impact* (SI) implementó en México en el marco del contrato del Programa para la Sociedad Civil (PSC) financiado por USAID/México. El proceso de desarrollo de capacidades del programa se centró en tres enfoques que se apoyaron mutuamente: (1) fortalecer las capacidades internas y los procesos organizacionales, (2) fortalecer las capacidades organizacionales para desarrollar y mantener alianzas estratégicas con actores en el sector de la sociedad civil y otros, y (3) fortalecer la posición de la organización dentro del sistema en el que opera, al mismo tiempo que se buscó volver al sistema más hospitalario y solidario con las OSC que trabajan en áreas de violencia y prevención del delito, reforma al sistema de justicia y protección de los derechos humanos en México.

El enfoque del programa incluyó una variedad de estrategias para fortalecer el sector de la sociedad civil de manera sistémica. Las Comunidades de Aprendizaje proporcionaron espacios generativos para que las organizaciones intercambiaran lecciones aprendidas y mejores prácticas y fueron diseñadas para ser sostenibles más allá de la vida del programa. También se coordinó una Gira de Estudio para líderes del sector de la sociedad civil, el gobierno y universidad para aprender de las estrategias para la prevención de la violencia en Colombia. Finalmente, el programa se asoció con personas influyentes que fortalecen el sector de la sociedad civil en su conjunto en sus respectivas áreas de especialización, lo cual sostendrá el legado del programa en el tiempo. Cada una de estas actividades se describen con más detalle en el documento.

El proceso de fortalecimiento organizacional se basó en la autosuficiencia empezando con el proceso de evaluación. El programa desarrolló la Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA, una herramienta única y flexible para evaluar el desempeño organizacional con una funcionalidad amigable. PSC utilizó esta herramienta integrada para evaluar las capacidades internas y los procesos organizacionales, el desempeño organizacional, la colaboración e interacción de las organizaciones con otros actores en su sistema local y las posiciones de las organizaciones dentro de los sistemas en los que operan. Esta herramienta y el enfoque de desarrollo de capacidades de SI en el Programa para la Sociedad Civil de USAID contribuyeron a la innovación en USAID y en la comunidad internacional de desarrollo en general, diseñando un enfoque integrado al desarrollo de capacidades y al cambio sistémico para avanzar en la Ruta hacia la Autosuficiencia en el contexto latinoamericano.

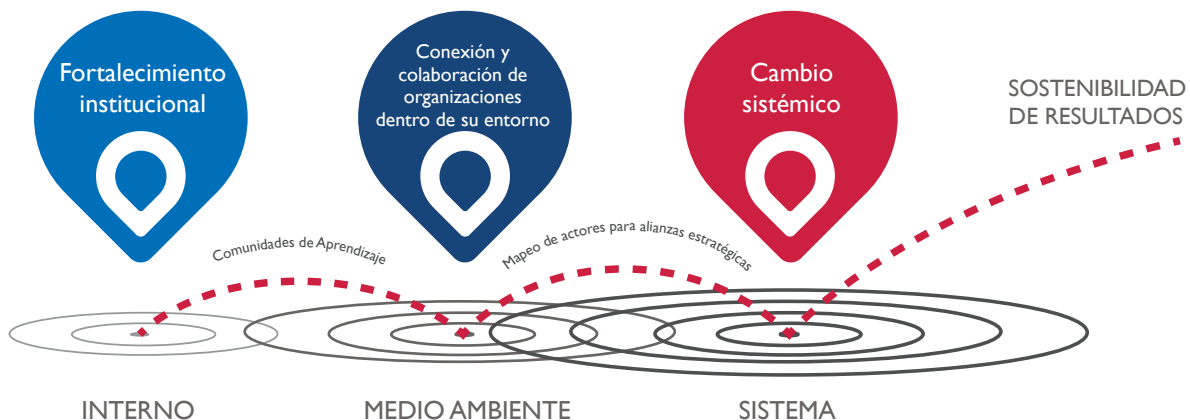
I. EL ENFOQUE DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

USAID/México diseñó el Programa para la Sociedad Civil para mejorar las capacidades institucionales y aumentar la sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil (osc) en México para que puedan implementar de manera más efectiva sus agendas relacionadas con la prevención del delito y la violencia, la reforma de la justicia legal y los derechos humanos. CSA apoya tres de los Objetivos de Desarrollo (DO por sus siglas en inglés) de USAID / México: DO 1 sobre prevención del delito y violencia; DO 2 sobre acceso a la justicia; y DO 3 sobre derechos humanos. Social Impact, una firma de consultora en gestión de desarrollo con sede en Arlington, VA, es el principal implementador del contrato del Programa y diseñó el enfoque estratégico basado en una estrecha colaboración con las organizaciones locales asociadas.

El Enfoque Estratégico del Programa sigue firmemente arraigado en su propósito original de desarrollo de capacidades; al modificar el contrato el 22 de junio de 2018, el Programa expandió su intervención para enfatizar el fortalecimiento con enfoque sistémico además del desarrollo de capacidades organizacionales internas para sostener los resultados de desarrollo.

Con un énfasis en la mejora del desempeño organizacional, la evaluación rigurosa, la co-creación de soluciones, el impacto sistémico y la sostenibilidad, el enfoque integral del Programa está alineado con la Ruta hacia la autosuficiencia¹ (J2SR) de USAID y se enfoca en las capacidades locales medibles y aumentadas. Por lo tanto, el Programa para la Sociedad Civil de USAID ofrece un modelo potencial para otros programas de desarrollo de capacidades financiados por USAID, así como otras iniciativas de desarrollo de capacidades, para aumentar el impacto y la sostenibilidad del desarrollo.

FIGURA I. ESTRATEGIA DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL



¹ USAID. n.d. "The Journey to Self-Reliance." Accessed July 27, 2020. <https://www.usaid.gov/selfreliance>

El Programa para la Sociedad Civil de USAID implementó un enfoque sistémico para el desarrollo de capacidades en tres componentes principales:

1. **SUBVENCIONES:** Otorgar y administrar subvenciones de USAID a las organizaciones de la sociedad civil para ayudarlas a desarrollar sus proyectos temáticos e iniciativas de desarrollo de capacidades.
2. **FORTALECIMIENTO LEGAL:** Proporcionar apoyo técnico para mejorar el cumplimiento legal en las áreas de derecho corporativo, fiscal y laboral; lavado de dinero; y privacidad de datos, a través de una red de despachos de abogados pro-bono con sede en México, coordinados por el Programa.
3. **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL:** Acompañar a las organizaciones de la sociedad civil a desarrollar capacidades de tres maneras – mejorando las capacidades internas, fortaleciendo las capacidades para crear y mantener alianzas estratégicas y solidificar sus posiciones dentro de sus Sistemas Locales – basado en una metodología integrada que incorpora enfoques de Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales (Human and Institutional Capacity Development, HICD²), Sistemas Locales (*Local Systems*³) y Capacidades 2.0 (*Capacity 2.0*).⁴

CSA trabajó con tres grupos de organizaciones de la sociedad civil (osc), clasificadas en Niveles:

NIVEL 1: Diez osc que recibieron una subvención de USAID durante el Año 1. Tres de estas osc son Organizaciones de Apoyo Intermedio (Intermediate Support Organizations, ISOs) que replicaron la administración de subvenciones y el desarrollo de capacidades con 14 osc que son sus organizaciones subvencionadas. Las organizaciones en este nivel recibieron la gama completa de asistencia técnica del Programa.

NIVEL 2: Las organizaciones de nivel 2 participaron en una evaluación modular del desempeño organizacional basada en la Evaluación de la Capacidad Organizacional (*Organizational Capacity Assessment OCA*) de USAID, el Índice de Desempeño Organizacional (*Organizational Performance Index OPI*), el Análisis de Redes Sociales (*Social Network Analysis SNA*) y el Mapeo de Actores (*Stakeholder Mapping*). Las organizaciones del nivel 2 luego recibieron asistencia técnica para mejorar su estado legal y soluciones de desempeño para abordar las brechas de desempeño identificadas durante el proceso de evaluación.

² USAID. n.d. “Human and Institutional Capacity Development.” Accessed July 27, 2020. <https://usaidlearninglab.org/library/human-and-institutional-capacity-development>

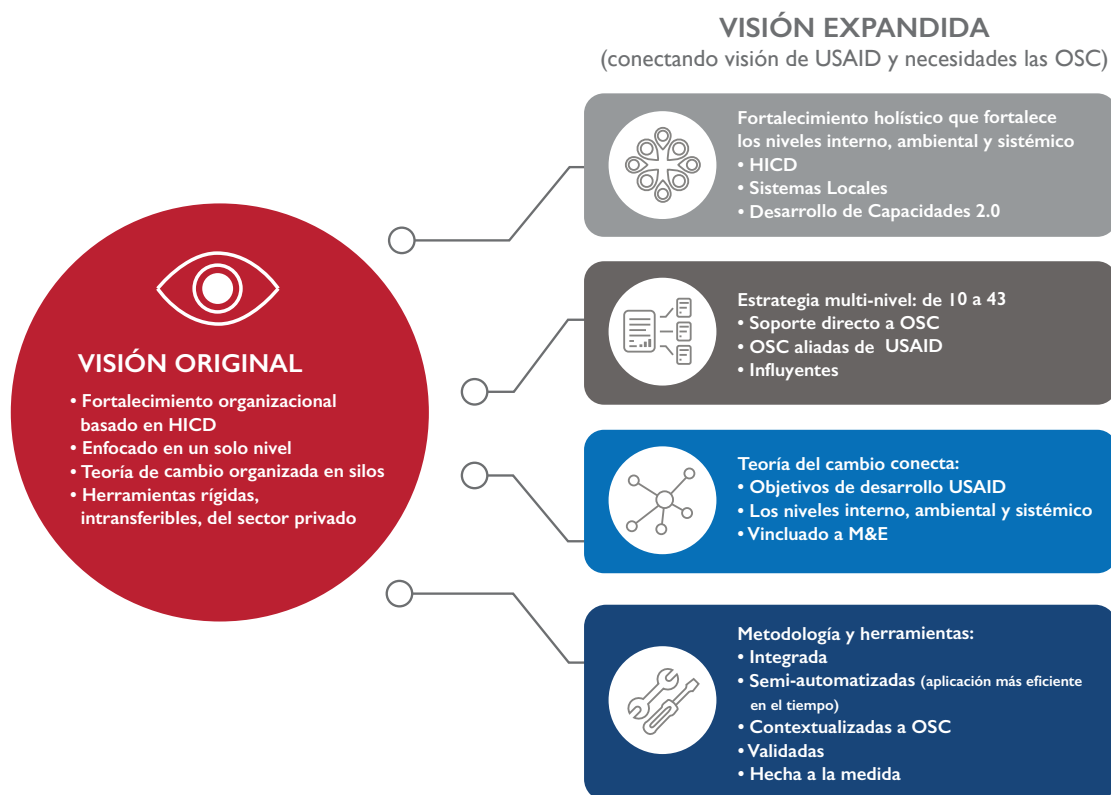
³ USAID. n.d. “Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development.” Accessed July 27, 2020. <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>

⁴ USAID. n.d. “Capacity 2.0.” Accessed July 27, 2020. <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>

NIVEL 3: OSC y actores que influyen en el sector de la sociedad civil. Los influencers mantendrán el legado del Programa a través del fortalecimiento del Sistema Local al aprovechar sus propias áreas de experiencia para beneficiar a los actores de la sociedad civil y su capacidad de colaborar dentro del sistema. Estas personas influyentes clave incluyen innovadores, ya sean líderes de cambio, intermediarios entre sectores o fuentes clave de información para el sector de la sociedad civil.

La Figura 2 proporciona un resumen de la visión expandida que el Programa para la Sociedad Civil incorporó para lograr un impacto sistémico en su acompañamiento de los tres niveles de organizaciones indicados.

FIGURA 2. EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID



Social Impact (SI) basó el diseño original del Programa en el modelo HICD. Sin embargo, a medida que CSA se familiarizó con Capacity 2.0 en USAID y realizó sesiones de pausa y reflexión con organizaciones asociadas, el Programa determinó la necesidad de ampliar su enfoque de desarrollo de capacidades. De acuerdo con Colaborar, Aprender y Adaptar (Collaborating, Learning and Adapting CLA⁵), el equipo del Programa propuso componentes adicionales a la teoría del cambio que complementarían el diseño original de HICD y a la vez integrarían las mejores prácticas más

⁵ USAID.. n.d. "CLA Toolkit." Accessed July 27, 2020. <https://usaidlearninglab.org/cla-toolkit>

recientes en el campo. En línea con los enfoques de Sistemas Locales y Desarrollo de Capacidades 2.0, el Programa comenzó a conceptualizar el fortalecimiento organizacional en tres dimensiones: fortalecimiento de capacidades internas; fortalecimiento de las relaciones y redes en las que participan las organizaciones; y el fortalecimiento de las posiciones de las organizaciones dentro de sus sistemas locales.

Como parte de un importante cambio conceptual y metodológico, CSA amplió su enfoque para el desarrollo de capacidades al adoptar el marco de Sistemas Locales de USAID. Basado en este marco, el Programa visualiza a cada OSC cómo uno de los muchos actores dentro de un sistema que trabaja en torno a un problema social particular. Para que las OSC individuales y el sector de las OSC tengan un impacto sostenible, es crucial desarrollar sus capacidades organizacionales para interactuar, comunicarse y colaborar, incluso con otros actores diversos que operan en el mismo sistema. De esta manera, el Programa para la Sociedad Civil de USAID podría apoyar más eficazmente a las organizaciones a medida que abordaban desafíos complejos en sus entornos.

TEORÍA DE CAMBIO

La teoría de cambio de CSA se basa en un enfoque holístico que incorpora los enfoques de HICD, Desarrollo de Capacidades 2.0 y Sistemas Locales de USAID, al mismo tiempo que apoya el CDCS 2017-2020 de USAID/México. La teoría del cambio de CSA es la siguiente:

“Si el Programa para la Sociedad Civil de USAID trabaja para construir la capacidad interna y externa de las OSC locales y las conexiones entre las OSC y las partes interesadas (stakeholders) clave, entonces el Programa contribuirá a la sostenibilidad del sector de la sociedad civil y a los programas locales efectivos para abordar la prevención del delito y la violencia, la protección a los derechos humanos y la reforma a la justicia.”

El Programa asume que las organizaciones existen dentro de sistemas que afectan su desempeño, de la misma manera que el desempeño organizacional puede afectar al sistema en general.⁶ Por esta razón, el equipo del programa consideró importante elaborar una teoría de cambio que se enfocase tanto en factores internos como externos, apoyando así las mejoras en el desempeño y la sostenibilidad de resultados dentro del sector de la sociedad civil de manera que se aprovecharan las características individuales y las contribuciones sistémicas de cada organización a las que apoyó el programa. Impulsada por este compromiso con un enfoque de desarrollo de capacidades que supera con creces el fortalecimiento interno de las organizaciones, la teoría del cambio del programa apunta a apoyar de manera más integral al sector de la sociedad civil en México a medida que avanza hacia la autosuficiencia y contribuye a alcanzar los Objetivos de Desarrollo (DOs por sus siglas en inglés) de USAID.

6

ANÁLISIS DEL SISTEMA

El análisis de los sistemas en los que operan las organizaciones de la sociedad civil fue un elemento clave al evaluar las capacidades de las organizaciones y apoyar el trabajo del programa para mejorar la posición e influencia de las organizaciones en sus sistemas. Los niveles de análisis del sistema fueron:

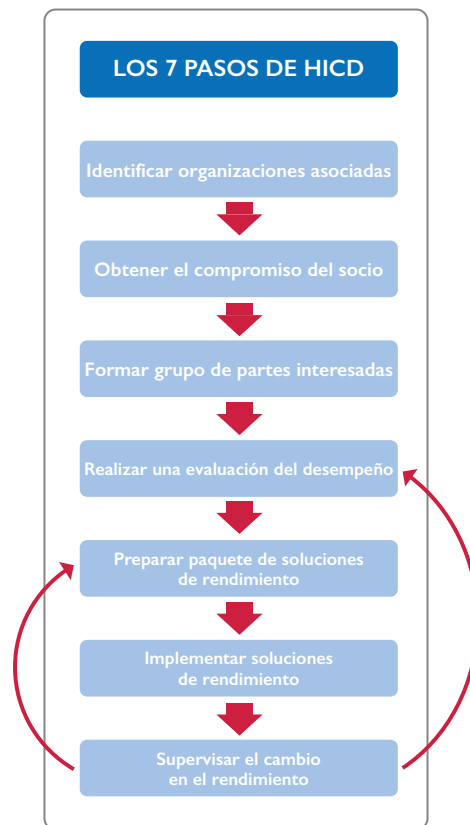
- **CONECTIVIDAD:** Las conexiones que se encuentran dentro de un sistema; aquello que une a los actores a través de las causas, las inquietudes y los intereses que tienen en común. Es importante considerar si las conexiones más fuertes detectadas son realmente las más efectivas.
- **VITALIDAD:** La capacidad de las conexiones dentro del sistema de permanecer intactas y las capacidades de los actores para desempeñarse de una manera que sea sostenida por objetivos compartidos. La vitalidad del sistema depende de las conexiones formadas internamente entre actores, así como las estructuras disponibles para apoyar y mantener esas conexiones.
- **RESULTADOS:** Los resultados que son posibles gracias a las conexiones establecidas entre actores del sistema. Estos actores se reúnen para un objetivo específico o una meta común, pero es importante determinar si el objetivo se está logrando como resultado de esta red o alianza.

2. EL PROCESO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

El Programa para la Sociedad Civil de USAID adoptó e innovó una variedad de enfoques, metodologías y herramientas probados en el proceso de desarrollo de capacidades, añadiendo valor mediante modalidades estratégicas de implementación basadas en una combinación de intervenciones integrales (versus modulares) y facilitadas (versus autoadministradas), contribuyendo al fortalecimiento de las OSCs mediante (1) las capacidades internas, (2) las relaciones externas y las alianzas con otros actores y (3) las posiciones y los roles dentro de sus sistemas locales.

El programa integró estos enfoques, metodologías y herramientas con los siete pasos de HICD, que se muestran en la figura 2 a continuación:

FIGURA 3. LOS 7 PASOS DE HICD



Fuente: Manual de Desarrollo de Capacidad Humana e Institucional HICD (USAID, 2011).

LA HERRAMIENTA INTEGRADA DE DIAGNÓSTICO DE CSA

La evaluación de desempeño organizacional representó una fase inicial en el proceso de desarrollo de capacidades para determinar la línea de base de la organización (el estado inicial) e identificar áreas de oportunidad claves para mejorar el desempeño organizacional, tanto en términos de capacidades internas como externas que apoyaron a las organizaciones para lograr un mayor nivel de impacto. El proceso de evaluación del programa evolucionó junto con su teoría del cambio, resultando en una La Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA innovadora, flexible y semiautomatizada que aglomeró varios instrumentos.

Inicialmente, la evaluación de desempeño organizacional del programa se basó en la OCA, una herramienta a la medida que ha sido utilizada por los programas de USAID que trabajan en el desarrollo de capacidades en otros lugares de América Latina y alrededor del mundo. Durante las primeras numerosas iteraciones de aplicación, el programa determinó que los criterios originales de evaluación eran demasiado extensos y no permitirían a las organizaciones socias llevar a cabo el proceso de evaluación por su cuenta, dadas las limitaciones de tiempo y recursos. Luego de varias adaptaciones, el programa desarrolló una herramienta más ligera y semiautomatizada

con características de aplicación flexible, lo que permitió al facilitador extraer rápidamente los hallazgos y los gráficos clave de la evaluación para informar la toma de decisiones en el momento y en tiempo real. El equipo de CSA hizo hincapié en ayudar a las organizaciones asociadas a ser más autosuficientes a medida que se diseñaba, probaba y adaptaba la herramienta OCA.

Una vez que la teoría de cambio amplió su alcance, el programa identificó la necesidad de integrar otras herramientas de evaluación. Para evaluar el desempeño de las OSC en su entorno, el programa incorporó el OPI, una herramienta estandarizada a nivel de resultados que ha sido utilizada internacionalmente dentro del contexto de desarrollo de capacidades por USAID y otros para evaluar el desempeño de las organizaciones hacia el exterior. El programa también incluyó el SNA, un ejercicio cuantitativo y visual para entender las conexiones y la dinámica en los sistemas en los que las organizaciones están inmersas, y una cuarta herramienta, Mapeo de Actores, un ejercicio cualitativo que identifica las capacidades de las organizaciones para navegar y construir relaciones dentro de estos sistemas.

Mediante la evaluación del desempeño organizacional y la visualización de la composición de los sistemas locales en los que las OSC se situaban, el equipo del programa pudo llevar a cabo un proceso holístico de fortalecimiento institucional con énfasis en las conexiones e impacto de cada organización dentro de su sistema y las capacidades internas requeridas para mejorar estas conexiones. En conjunto, estas herramientas proporcionaron los medios técnicos mediante los cuales el programa implementó su enfoque integrado y sistémico para el desarrollo de capacidades.

Para asegurar la autosuficiencia de las organizaciones durante el proceso de evaluación, CSA integró cada una de las herramientas individuales en un instrumento flexible, la Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA. De esta manera, las organizaciones pudieron realizar más fácilmente una evaluación de sus capacidades y procesos internos (OCA), su desempeño (OPI), su capacidad para colaborar e interactuar con otros actores en sus sistemas locales (Mapeo de Actores), y sus posiciones dentro de los sistemas en los que operan (Análisis de Redes Sociales).

EL PRIMER ELEMENTO DE INNOVACIÓN: UNA HERRAMIENTA SEMIAUTOMATIZADA E INTEGRADA

La integración de varias herramientas en un instrumento semiautomatizado facilitó el proceso de evaluar varias dimensiones de desempeño organizacional, permitiendo a las organizaciones profundizar su conocimiento de las capacidades internas, así como su desempeño, relaciones e impacto en su sistema. La Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA del Programa para la sociedad civil de USAID es producto de la innovación y la energía creativa que SI, sus organizaciones socias y USAID/México dedicaron para mejorar la metodología y la práctica del desarrollo. Los facilitadores pudieron utilizar esta única herramienta para aplicar los instrumentos de evaluación OCA, OPI, SNA y Mapeo de Actores, registrar observaciones cualitativas, redactar recomendaciones preliminares, obtener resultados y generar gráficas para demostrar hallazgos.

Además, la Herramienta Integrada proporcionó un conjunto de instrucciones para facilitadores, objetivos específicos de evaluación y un glosario incorporado con elementos de comandos automatizados, promoviendo una interfaz fácil de usar. Al avanzar en el diseño integrado y la

aplicación factible de la evaluación de desempeño organizacional, el programa contribuyó a la sostenibilidad del desarrollo de capacidades en el sector de la sociedad civil en México y avanzó, aún más, en el campo de innovación dentro del sector de desarrollo de capacidades. En la Figura 4 se presenta el panel de información de la Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA.

FIGURA 4. LA HERRAMIENTA INTEGRADA DE DIAGNÓSTICO DE CSA



Al aplicar este instrumento integrado, el programa extrajo algunos resultados interesantes:

- Con base en los resultados de evaluación de diecisiete OSC apoyadas por CSA, las áreas más comunes de oportunidad en capacidades internas fueron la planeación estratégica, la comunicación externa, la movilización de recursos y el monitoreo y evaluación, mientras que las brechas más comunes fueron en áreas de resultados y sostenibilidad.
- Con respecto a las interacciones de las organizaciones con otros actores dentro del entorno donde operan, el programa encontró que muchas organizaciones requieren fortalecimiento, no solamente en el número de relaciones que desarrollan con otros actores, sino también en la calidad y la relevancia de estas relaciones para impactar el sistema sin desperdiciar recursos. Esta área de oportunidad está estrechamente alineada con la ruta hacia la autosuficiencia (J2SR) de USAID.

- A lo largo del proceso de diseño, pilotaje y finalización de la Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA, el programa adoptó los principios de *Administración Adaptativa*, *Creación de Conocimiento* y *Diseño Co-Creativo* con sus organizaciones socias. Estos principios que son intrínsecos al enfoque de CLA de USAID han hecho posible desarrollar un producto final que responde a las necesidades de las organizaciones socias. Por ejemplo, al innovar iterativamente y aprender de las aplicaciones de versiones previas de la herramienta, en estrecha colaboración con las organizaciones participantes, SI redujo significativamente el plazo de evaluación. Menos tiempo dedicado a la aplicación de herramientas de evaluación significa que las OSC pueden evaluarse a sí mismas de manera viable e invertir más tiempo y recursos para implementar soluciones de desempeño.

EL SEGUNDO ELEMENTO DE INNOVACIÓN: UNA HERRAMIENTA MODULAR Y PERSONALIZADA

Además, para asegurar la flexibilidad en su uso, el programa diseñó una La Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA para aplicación modular. Este diseño “modular” significa que las organizaciones pudieron personalizar el uso de la herramienta para alinearla con las áreas prioritarias a fortalecer, en lugar de utilizar todas las categorías de evaluación. Si las organizaciones ya habían identificado un área específica de oportunidad para evaluar y mejorar su desempeño organizacional, pudieron aplicar esa parte de la Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA, empezando con el módulo relevante de OCA que permite la identificación de brechas específicas de desempeño, o una de las otras tres herramientas (OPI, SNA o Mapeo de Actores). Basándose en esta evaluación personalizada, el programa propuso un paquete de soluciones a la medida. El programa implementó la versión modular de evaluación con todas las OSC del Nivel 2 y con las Organizaciones Subvencionadas de las ISOs.

La siguiente sección proporciona más detalles sobre las herramientas individuales de evaluación que fueron incorporadas en la Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA.

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Los diversos instrumentos que el programa utilizó durante la evaluación de desempeño organizacional respondieron a diferentes propósitos y de manera conjunta permitieron al programa fortalecer las capacidades internas y el desempeño externo de las organizaciones al igual que su posición a nivel del sistema local.

La siguiente sección describe el propósito de cada instrumento de evaluación y como se utilizan:

DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES ORGANIZACIONALES (OCA)

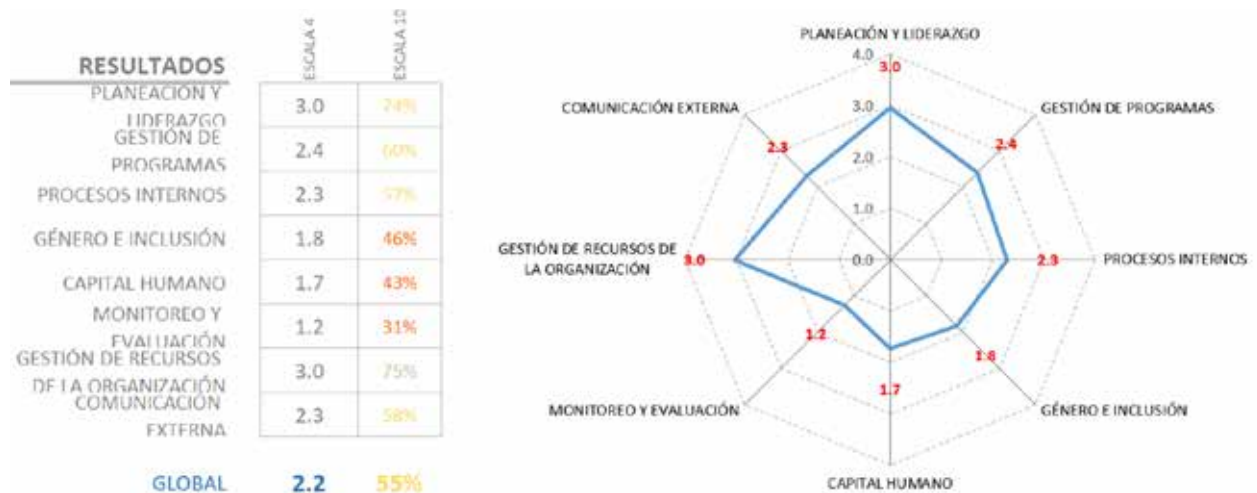
La herramienta OCA de autoevaluación participativa fomenta el aprendizaje colectivo y la reflexión en torno a las capacidades internas de una organización a través de la discusión en grupo y la clasificación. La herramienta está diseñada para generar discusiones grupales sobre fortalezas y debilidades organizacionales para que los participantes puedan desarrollar juntos a un plan de acción concreto para el desarrollo de capacidades basado en un conjunto de prioridades con las

que estén de acuerdo. Una vez finalizada, la herramienta OCA proporciona resultados cuantitativos y cualitativos que permiten a las organizaciones comparar el desarrollo en sus capacidades internas a lo largo del tiempo y hacer comparaciones con otras organizaciones.

En el Año 2, el programa creó una versión innovadora y semiautomatizada de la herramienta OCA para realizar una evaluación participativa de las capacidades organizacionales internas para las OSC, enfocándose en ocho áreas de desempeño: (1) Planificación y Liderazgo, (2) Administración de Programas, (3) Procesos y Sistemas Internos, (4) Género e Inclusión, (5) Capital Humano, (6) Monitoreo y Evaluación, (7) Administración de Recursos y (8) Comunicación Externa. Durante la aplicación, los facilitadores guiaron al grupo en la calificación de cada área de desempeño de acuerdo con sus criterios respectivos e hicieron notas sobre los factores que contribuían al estado inicial de desempeño de la organización.

Inicialmente, el programa combinó la aplicación de OCA con una sesión separada dedicada a la revisión de documentos, complementada por entrevistas y encuestas dirigidas.⁷ La Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA permitió a los facilitadores registrar hallazgos de la revisión de documentos directamente en la herramienta para entonces incorporarlos automáticamente en el informe preliminar de hallazgos y recomendaciones para fortalecimiento institucional. Después de presentar los hallazgos preliminares a la organización, el equipo del programa analizaba las causas raíz de las brechas en desempeño organizacional antes de confirmar las soluciones de desempeño propuestas. La Figura 5 ilustra los resultados semi-automatizados de OCA.

FIGURA 5. RESULTADOS SEMI-AUTOMATIZADOS OCA



⁷ USAID. n.d. "Human and Institutional Capacity Development." Accessed July 27, 2020. <https://usaidlearninglab.org/library/human-and-institutional-capacity-development>

ÍNDICE DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (OPI)

El Índice de Desempeño Organizacional es un índice que mide el desempeño de los resultados en lugar de las capacidades internas como tales, permitiendo a las organizaciones identificar áreas de oportunidad que contribuirán directamente al desempeño de la organización dentro de su entorno operativo. El OPI es una herramienta internacional estandarizada que ayuda a las organizaciones con diferentes naturalezas en varios contextos a entender y comparar su desempeño en relación con otros y cómo sus capacidades están vinculadas al desempeño organizacional en varios dominios, cumpliendo así una función crítica dentro del enfoque holístico de desarrollo de capacidades del Programa para la Sociedad Civil de USAID.

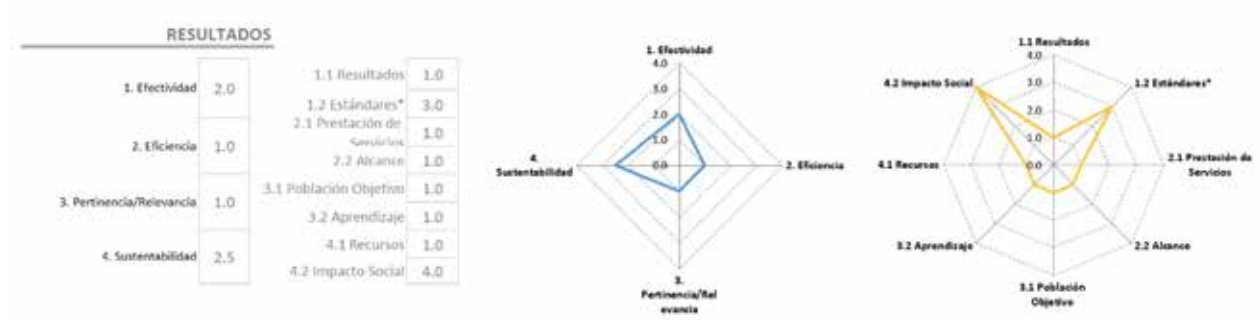
Los dominios que la OPI evalúa son:

1. **EFFECTIVIDAD:** La capacidad de una organización de ejecutar sus programas con alta calidad y de mejorar constantemente las operaciones de sus programas alineadas con su misión y objetivos;
2. **EFICIENCIA:** La capacidad de una organización para planificar y presupuestar sus actividades de manera consistente, exitosa y rentable;
3. **RELEVANCIA:** La capacidad de una organización de responder a las necesidades reales de sus clientes y beneficiarios, para estar alerta a cualquier cambio que influya en esta capacidad y para alterar su curso de acción y ajustar sus programas mediante procesos de aprendizaje; y
4. **SOSTENIBILIDAD:** La capacidad de una organización para asegurarse que sus servicios sean sustentados por un grupo diverso de actores locales y recursos internacionales.

Dentro de la Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA, el programa mantuvo el formato aprobado de OPI según se aplica internacionalmente, a la vez que añadió elementos que apoyan la facilitación y el análisis. El diseño de la herramienta integrada permite una puntuación y recopilación de datos más rápida y genera automáticamente promedios para cada dominio y para la organización en su conjunto en un promedio global, que sirve como medida de referencia para identificar patrones que puedan ser monitoreados y evaluados de manera estándar para la elaboración de informes.⁸ Durante la aplicación, los facilitadores también pudieron anotar dentro de la herramienta algunos comentarios importantes hechos por los participantes. Al momento de presentar los resultados del OPI, todas las calificaciones y los comentarios se rellenaban automáticamente en un panel de información de OPI con gráficos para cada dominio junto con el promedio global. La Figura 6 presenta los resultados semi-automatizados de OPI.

⁸ Pact. n.d. "Pact's Organizational Performance Index." Accessed July 27, 2020. <https://www.pactworld.org/library/pacts-organizational-performance-index-opi>

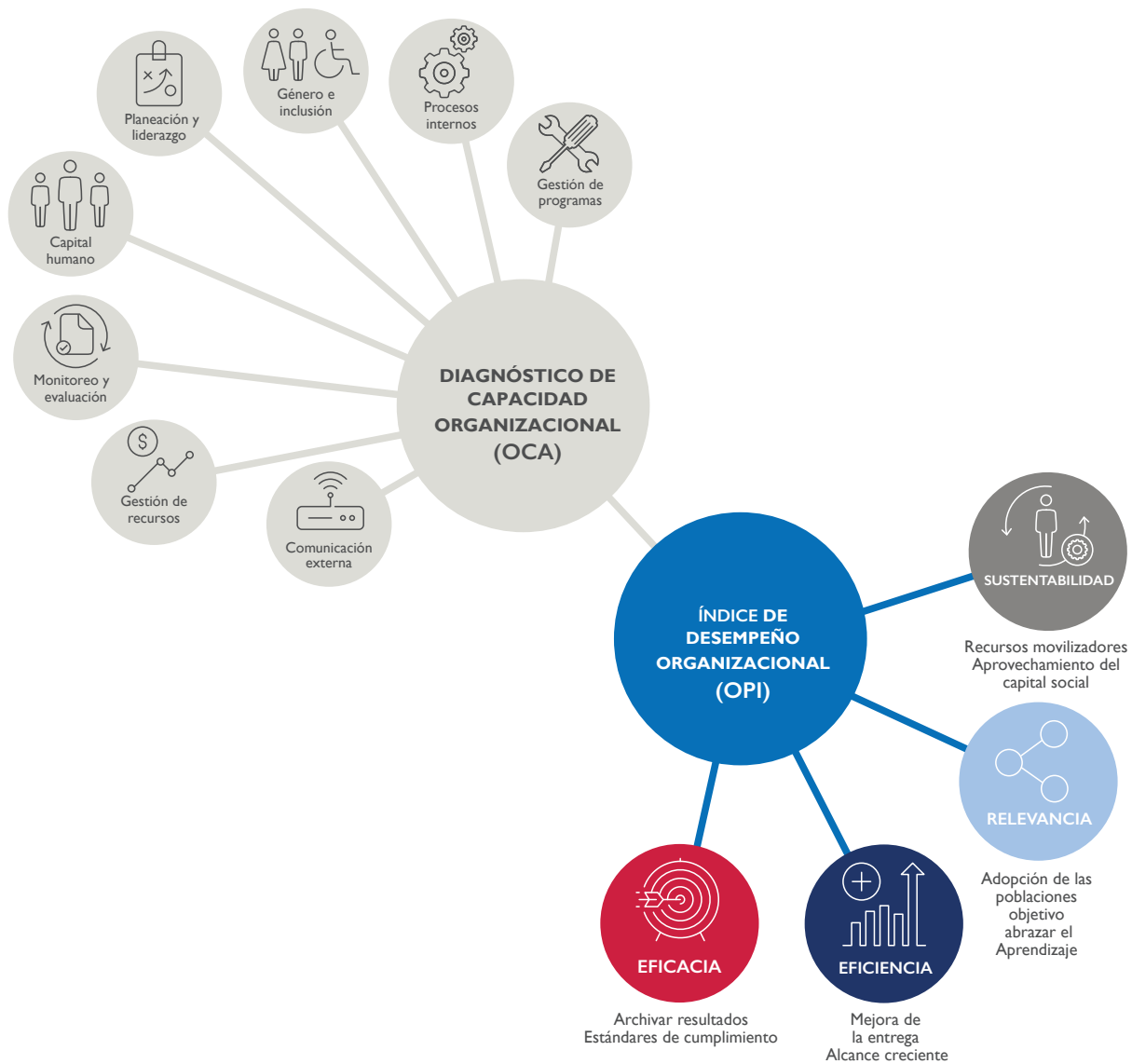
FIGURA 6. RESULTADOS SEMI-AUTOMATIZADOS OPI



Durante la facilitación de OPI y otras herramientas de evaluación, el programa enfatizó los vínculos entre los hallazgos de las diferentes herramientas. Por ejemplo, el personal del programa que facilitó OPI se basó en las fortalezas y las áreas de oportunidad que detectaron utilizando OCA y comentaron los tipos de capacidades internas que contribuyeron a los resultados del OPI para hacer recomendaciones más concretas sobre cómo mejorar la calificación de cada osc. Además, fue clave señalar los subdominios que las organizaciones no priorizaron para realizar mejoras o aquellos en los que sí asignaron importancia prioritaria, para desarrollar un plan apropiado de acción de osc.

La Figura 7 muestra las áreas de capacidad y de desempeño organizacional que evalúan las herramientas OCA y OPI.

FIGURE 7.



HERRAMIENTA DE MAPEO DE ACTORES

El programa implementó una herramienta adaptada de Mapeo de Actores para visualizar cómo estaban conectadas las organizaciones a su sistema local y las conexiones a los diversos actores que contribuyen o disuaden del impacto de su trabajo. El programa aplicó la herramienta de mapeo utilizando una metodología participativa después de aplicar las herramientas OCA y OPI. Para las organizaciones socias del programa, el Mapeo de Actores sirvió como el primer paso para definir cómo se conectaban a su sistema local, cómo se veían a sí mismas en su contexto y cómo se veían a sí mismas en relación con otros actores que influyen en su objetivo y tenían el potencial de afectar su propio trabajo.

La Figura 8 demuestra cómo el Programa para la Sociedad Civil de USAID implementó la herramienta de Mapeo de Actores.

FIGURA 8. PASOS EN LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE MAPEO DE ACTORES



Durante la aplicación de la herramienta de Mapeo de Actores, el programa siguió la metodología de 5 R's de USAID, primero identificar a los actores clave y luego caracterizar a estos actores basados en su Papel, Recursos, Relaciones, Reglas y Resultados. Finalmente, esta herramienta ayudó a las organizaciones asociadas a visualizar su sistema local en términos más concretos, basado en los siguientes criterios:

- **ACTORES:** Actores formales e informales de diferentes sectores que afectan ya sea positiva o negativamente, la condición social que la organización busca mejorar.
- **PAPEL:** Un papel o función que cada actor desempeña dentro del sistema, independientemente de su función formal (por ejemplo: legislador, defensor, influyente, etc.).
- **RECURSOS:** Los recursos que la organización recibe del actor o que son intercambiados, ya sean tangibles o intangibles (por ejemplo, recursos económicos o financieros, conocimiento o información y redes o capital social).
- **RELACIONES:** Tipo de relación que la organización tiene con cada actor, ya sea colaborativa, conflictiva, fuerte o débil o una combinación de estos tipos de relaciones.
- **REGLAS:** Las reglas que rigen cómo interactúa la organización con otros actores, ya sean formales (legislación o leyes) o informales (normas sociales o práctica común).
- **RESULTADOS:** Los resultados producidos mediante las relaciones e interacciones de la organización con todos los actores dentro del sistema local, ya sean positivos o negativos.

El programa utilizó la rica información cualitativa y cuantitativa obtenida de cada ejercicio de mapeo para analizar y comunicar (1) dónde las organizaciones se encontraban *más fuertes* en términos de las fructíferas conexiones que han creado con otros actores y (2) dónde habían áreas de *oportunidad*, incluyendo relaciones en las que las organizaciones estaban dirigiendo sus esfuerzos con poco que mostrar respecto a resultados.

FIGURA 9. RESULTADOS DEL MAPEO DE ACTORES



Después de analizar los hallazgos sobre las fuertes relaciones que producían resultados, frente a las relaciones que no producían resultados, el equipo del programa acompañó a la osc en un proceso participativo para decidir qué relaciones se debían generar o renovar y cuáles eliminar gradualmente.

La Figura 9 proporciona un ejemplo de los hallazgos obtenidos del ejercicio de Mapeo de Actores, que complementan los resultados obtenidos a través de OCA y OPI, particularmente en el dominio de sostenibilidad de la herramienta OPI.

Durante la aplicación del ejercicio de Mapeo de Actores, el programa llegó a las siguientes conclusiones sobre cómo abordar el cambio sistémico mediante el desarrollo de capacidades:

- Es crucial que las osc identifiquen el esfuerzo y los recursos que dedican a crear y mantener alianzas junto con el valor que aportan en términos de su impacto o resultados. La mayoría de las organizaciones asociadas no abordaron inicialmente alianzas estratégicas teniendo esto en cuenta. Por ello, el programa enfatizó la reflexión y la planificación en torno al elemento “estratégico” de las alianzas estratégicas.
- Las organizaciones socias del programa encontraron que el ejercicio de mapeo fue útil para identificar y responder a los cambios en el contexto político, particularmente organizaciones que son *influencers* o que abogan por un cambio en las políticas públicas. Durante la planificación estratégica, las organizaciones se basaron en las ideas recabadas durante el ejercicio de mapeo para esbozar una visión y un plan de alianzas estratégicas que aprovecharan sus propias contribuciones, así como aquellas de los aliados que complementarían su trabajo para lograr mayor impacto y utilizar los recursos de manera más sostenible.

- Mediante el ejercicio de Mapeo de Actores, las organizaciones socias detectaron a los sectores que privilegiaban en sus alianzas estratégicas, así como los que no habían priorizado o ni siquiera considerado. Por ejemplo, algunas organizaciones tienen fuertes conexiones y alianzas con varios niveles de gobierno y muy pocas conexiones y alianzas con el sector privado, los medios, y la academia. Al analizar los hallazgos derivados del ejercicio de mapeo, el programa y sus organizaciones socias encontraron que concentrar demasiada energía en alianzas con un determinado sector puede limitar la sostenibilidad de los resultados y hacerlas vulnerables a cambios en su entorno.

La Figura 10 ilustra el ejercicio de Mapeo de Actores en proceso.

FIGURA 10. EJERCICIO DE MAPEO DE ACTORES



ANÁLISIS DE REDES SOCIALES (SNA)

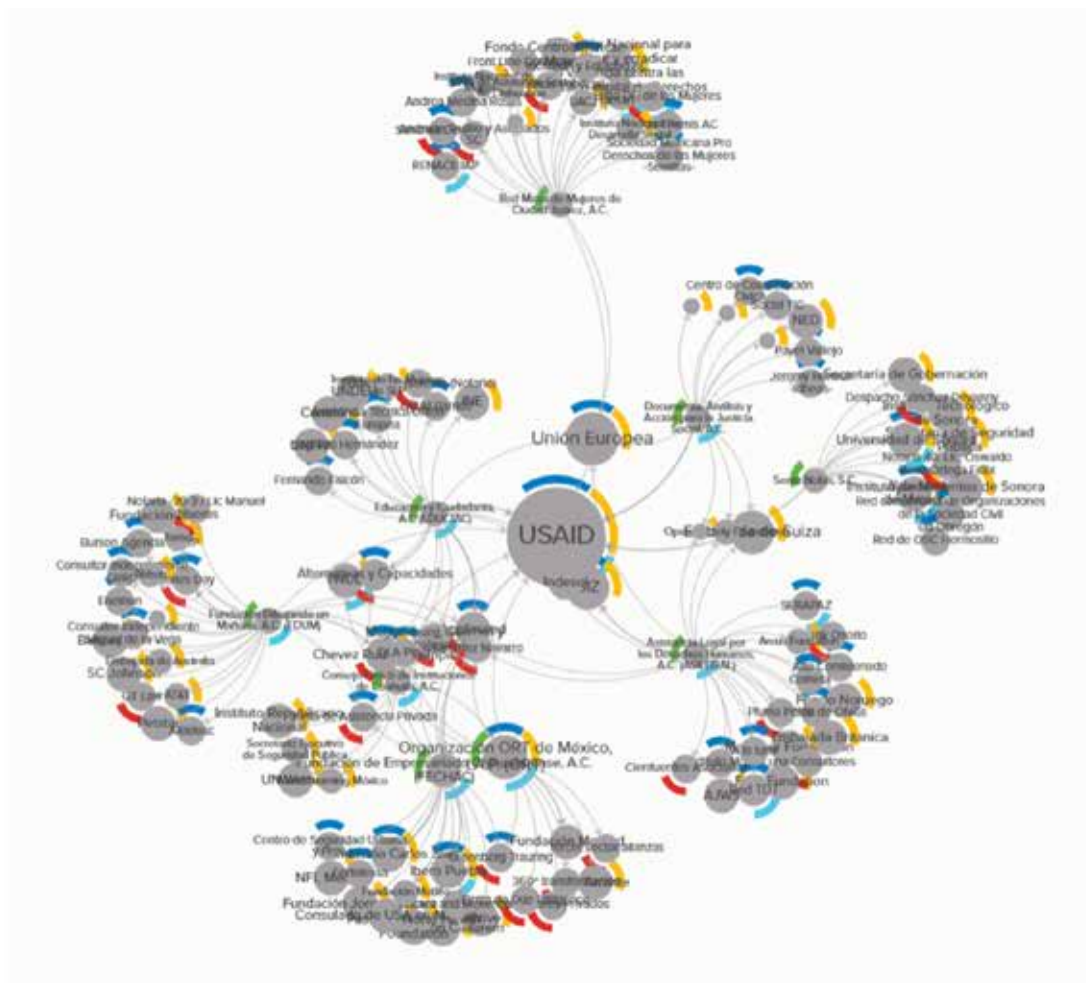
El SNA, la última de las herramientas de evaluación que se implementaron, permite a las organizaciones medir y evaluar las conexiones entre actores al nivel de sistema. La herramienta de SNA permite a las organizaciones entender cómo los actores externos están conectados y quién tiene más influencia y capacidad para promover cambios en el sistema. A diferencia del ejercicio de Mapeo de Actores, que visualiza las diversas conexiones y alianzas en gran detalle, el SNA es una herramienta visual y analítica que evalúa qué actores están vinculados en redes, coaliciones o clústeres, qué actores tienen el mayor poder de capital social y pueden intercambiar y transferir conocimiento, recursos y capacidades en el sistema, y también cuáles están aislados o dónde existen brechas en las conexiones de red.

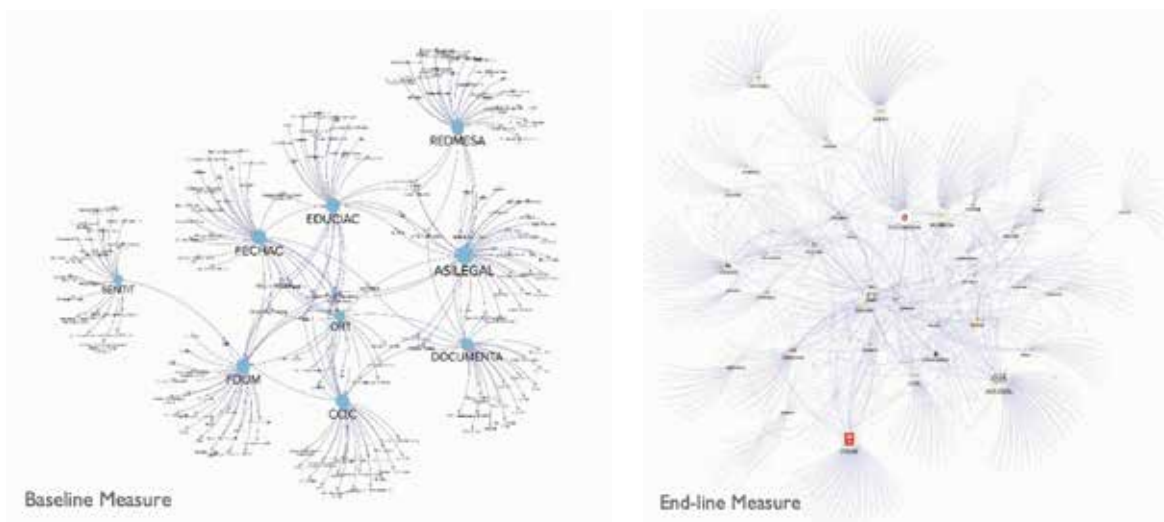
El SNA mide cuatro tipos de desempeño con base en el sistema:

- I. **CERCANÍA:** Mide la distancia promedio entre un nodo y otro. Cuanto más cerca esté la conexión, mejor.

- El programa utilizó el SNA para llegar a una medición cuantitativa para estos cuatro indicadores de desempeño basándose en el enfoque sistémico para modelar y entender la gama de interacciones en las que las OSC participan en el mundo real, que en conjunto afectan la sostenibilidad de las alianzas estratégicas y, finalmente, el impacto de las organizaciones individual y colectivamente. Además, esta herramienta ayudó al programa a visualizar una red más amplia de conexiones entre las organizaciones socias, sus aliados y colaboradores, produciendo la imagen del sistema que muestra cómo interactúan los diferentes actores.

FIGURA 11. RESULTADOS DEL SNA PARA LAS ORGANIZACIONES DE NIVEL I





3. ANALIZANDO LOS RESULTADOS Y PLANIFICANDO LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA FORTALECER LOS VÍNCULOS EN EL SISTEMA

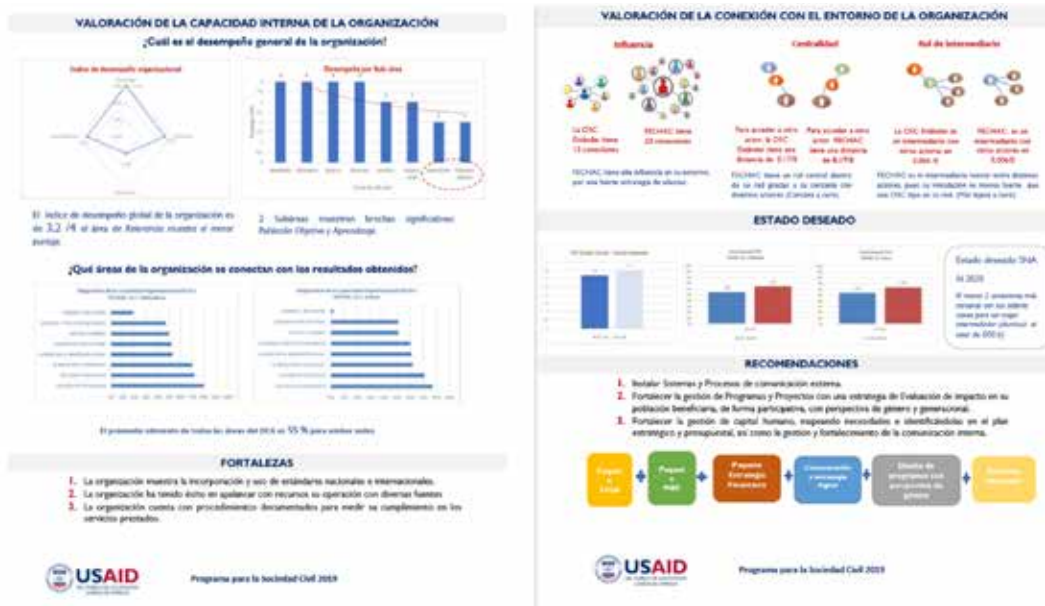
Después de la fase de evaluación de desempeño organizacional, el programa llevó a cabo los siguientes procesos:

1. Análisis de resultados de evaluación – OCA, OPI, Mapeo de Actores, SNA (2 semanas)
2. Revisión cualitativa del proceso de evaluación y causas raíz (1 semana)
3. Primer borrador del informe sobre hallazgos y recomendaciones (2 semanas)
4. Revisión y edición general (1 semana)
5. Edición final del diseño gráfico (4 días)

El producto final de este proceso de evaluación y análisis se vio reflejado en un *Informe sobre Hallazgos de Evaluación y Recomendaciones y Análisis de Sistemas* que el programa entregó a sus organizaciones asociadas con una infografía de dos páginas que resumía los hallazgos de la evaluación. El equipo del programa presentó ambos documentos a cada organización durante una sesión presencial de trabajo en el que participaron el personal operativo, los líderes y los miembros del Consejo de Administración. Durante las presentaciones con las organizaciones socias, el programa descubrió que es crucial comentar hallazgos de manera accesible y coloquial, aclarando lo que los hallazgos indican en lugar de enfocarse en los resultados técnicos de cada herramienta que fue aplicada y las calificaciones de las organizaciones. Esto requirió que el programa sintetizara y conectara los hallazgos de la evaluación en varias dimensiones de desempeño institucional – interno, externo y sistémico – en términos reales y de una manera que no fuera excesivamente técnica o abstracta.

La Figura 12 es un ejemplo de la infografía que demuestra brechas y áreas de oportunidad para fortalecer internamente a la OSC y para fortalecer su capacidad de impactar a su sistema local.

FIGURA 12. INFOGRAFÍA QUE RESUME LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL



PRESENTANDO HALLAZGOS Y PRIORIZANDO SOLUCIONES DE DESEMPEÑO

Una vez que las organizaciones asociadas recibieron el *Informe sobre Hallazgos de la Evaluación y Recomendaciones y Análisis de Sistemas*, el Programa facilitó una presentación sobre hallazgos y recomendaciones del proceso de evaluación participativa, enfocándose tanto en las fortalezas de la organización como en las áreas de oportunidad. Durante esta sesión, el equipo del programa también proporcionó un resumen de avances en el fortalecimiento institucional respecto a los varios componentes del programa, incluyendo subvenciones, monitoreo y evaluación, fortalecimiento legal y desarrollo de capacidades.

Esta sesión fue diseñada para ser un espacio interactivo de diálogo abierto con todos los miembros de la organización que estuvieran presentes. Los facilitadores del programa debían establecer un tono directo basado en el lenguaje cotidiano para que todos los miembros de la organización pudieran apropiarse del proceso de fortalecimiento institucional, reconocieran lo que éste requiere en términos de su propio desarrollo profesional, y comprendieran mejor cómo se relaciona el desarrollo de capacidades organizacionales a sus aspiraciones personales orientadas a tener un mayor impacto. Basándose en la experiencia, el programa encontró que una sesión exitosa requiere sondear las reacciones y las actitudes de los participantes respecto a los hallazgos sobre las fortalezas y las oportunidades de sus organizaciones para determinar si estaban alineados con la percepción de sus colegas de la organización y, si no, abordar cualquier diferencia de perspectiva directamente.

Principalmente, el objetivo de la sesión fue generar una discusión abierta sobre las recomendaciones del programa para las soluciones de desempeño con el fin de llegar a acuerdos concretos sobre los siguientes pasos en el fortalecimiento institucional. Estas discusiones generaron un acuerdo sobre las acciones necesarias que son efectivamente los primeros insumos de un plan de trabajo. En la

práctica, esto implicaba guiar al grupo a través de un proceso para lograr consenso sobre las áreas prioritarias de desempeño organizacional para fortalecer y elegir tres paquetes de soluciones que la osc implementarían con apoyo del programa, según se describe en la siguiente sección.

IMPLEMENTANDO PAQUETES DE SOLUCIONES COMO SOLUCIONES DE DESEMPEÑO A LA MEDIDA

Las soluciones de desempeño se presentaron principalmente en forma de Paquetes de Soluciones, una serie de paquetes que cubren diferentes áreas temáticas identificadas como áreas comunes de oportunidad en el sector de la sociedad civil en México. Como se ilustra en la figura 13 a continuación, los paquetes de soluciones que el programa implementa con las organizaciones asociadas son: Planeación Estratégica; Estrategia Financiera; Diseño de Programas; Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje; Comunicación y Estrategia Digital; Alianzas Estratégicas; Movilización de Recursos; Recursos Humanos; Gobierno Organizacional; Gestión de Conocimiento; Género e Inclusión; NUPAS; y Gestión de Subvenciones.

FIGURA 13. PAQUETES DE SOLUCIONES DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID



El programa, a través de los resultados de la Herramienta Integrada de Diagnóstico de CSA, podía identificar la madurez organizacional y la etapa de desarrollo de cada organización (naciente, emergente o madura) y adaptaba cada paquete a las necesidades específicas de cada organización basándose en los resultados de su diagnóstico participativo, así como en las restricciones y las prioridades de cada organización. Entre los temas transversales que se abordaron en los paquetes de soluciones se encuentran la Facilitación del Cambio y Género e Inclusión.

El paquete de soluciones es la guía metodológica y el contenido fundamental basado en la *Guía de Intervención para el Desarrollo de Capacidades para Diseño del Programa*. El programa extrajo las mejores prácticas de un conjunto de modalidades, incluyendo: Coaching, Mentoría, Apoyo Consultivo, Cursos Virtuales/Webinar, Asistencia Financiera, Asesoría, Aprendizaje entre Pares, Comunidades de Aprendizaje Social, Capacitación/talleres, Viajes de Estudio y Centros de Recursos, que los consultores del programa e *influencers* organizacionales asociados adaptaron en conjunto con el programa para personalizar la asistencia técnica del programa a las OSC socias mediante un plan de trabajo individualizado y específico para la OSC o de manera colectiva. Estos Paquetes de soluciones fueron proporcionados a las ISOs, que además serán adaptados e implementados durante su propio trabajo de desarrollo de capacidades con sus OSC subvencionadas. Además, todas las organizaciones que el programa acompañó podrán seguir implementando los paquetes de soluciones, contribuyendo a la autosuficiencia durante el proceso de fortalecimiento institucional a lo largo del tiempo.

Para fomentar la autosuficiencia, el programa identificó el papel de los *influencers* (Nivel 3) y las comunidades de aprendizaje para fortalecer el intercambio y las conexiones que potencialmente pueden sostener el apoyo legal, el acceso a recursos técnicos y financieros como parte de los Paquetes de Soluciones.

PLAN DE TRABAJO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

El plan para el desarrollo de capacidades de cada organización fue el producto de la priorización participativa de soluciones de desempeño por el programa y las organizaciones asociadas para asegurar que fueran factibles y relevantes dado el tiempo y los recursos requeridos, así como la forma en que se alineaban con los objetivos de la organización.

Con base en estas prioridades, el programa trabajó con las OSC para diseñar un plan a la medida para el desarrollo de capacidades basado en:

- Un análisis a profundidad de las áreas de oportunidad y las causas raíz de las brechas en el desempeño organizacional basado en los hallazgos de las herramientas de evaluación OCA, OPI, Mapeo de Actores y SNA.
- La alineación de las áreas de oportunidad y las soluciones priorizadas que el programa recomendó, con los intereses y las necesidades expresadas por las organizaciones socias durante la presentación sobre los hallazgos y las recomendaciones y las reuniones subsecuentes.

- Las limitaciones en la capacidad de absorción y la disponibilidad de tiempo de las organizaciones socias que pudieran afectar la implementación de los paquetes de soluciones. Dada la importancia de la capacidad de absorción de cada organización, fue clave para el programa comunicar de manera efectiva la carga de trabajo que requerirá la aplicación de los paquetes de soluciones seleccionados.

A medida que se elaboraron e implementaron los planes de trabajo, el programa coordinó la adaptación de soluciones en colaboración con las organizaciones socias y un equipo de especialistas que fueron responsables de adaptar e implementar soluciones de desempeño que, según se describe a continuación, cubrieron áreas temáticas específicas. En última instancia, las organizaciones socias tuvieron la última palabra al confirmar el plan de trabajo para el desarrollo de capacidades y aprobar cualquier ajuste.

La Figura 14 proporciona un plan de trabajo de muestra para el fortalecimiento institucional.

FIGURA 14. PLAN DE TRABAJO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



FORTALECER EL CUMPLIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE LOS REQUISITOS LEGALES PARA UN CAMBIO SISTÉMICO

El fortalecimiento legal es una dimensión estratégica del enfoque de desarrollo de capacidades del Programa para la Sociedad Civil de USAID. Esto es porque el marco regulatorio mexicano para las OSC es bastante complicado y, en muchos casos, contradictorio. Pocas veces las organizaciones asociadas estuvieron equipadas con la capacidad de cumplir – y mucho menos anticipar y responder a cambios – con un marco regulatorio que cambia constantemente y que sobrerregula al sector. Al mismo tiempo, hay muy pocos profesionales del desarrollo de capacidades que estén familiarizados con el marco legal que regula al sector de la sociedad civil para desarrollar las capacidades organizacionales en esta área.

Para llevar a cabo el fortalecimiento legal, SI se ha asociado con Fundación Appleaseed México, A.C., un subcontratista del programa y aliado estratégico. La Fundación Appleaseed México es una organización que ha sido pionera en el cambio sistémico en el sector de la sociedad civil de México al reunir a las OSC y una red de despachos de abogados pro bono, de manera que las OSC tuvieran acceso a asesoría y apoyo técnico sobre cómo cumplir con los requisitos legales. Este apoyo de asesoramiento técnico no solamente contribuye al cumplimiento de las organizaciones

socias con los reglamentos legales en sus estructuras, procesos, protocolos y prácticas, sino que también fomentó una cultura de transparencia y rendición de cuentas dentro del sector como una red sistémica en el sector de la sociedad civil.

La figura 15 demuestra como Appleseed fortaleció el sector de la sociedad civil en áreas de cumplimiento legal, destacando las características de la red pro bono, las actividades que llevan a cabo y las organizaciones aliadas. Como lo ilustra la imagen, el apoyo legal ofrecido a las organizaciones socias del programa contribuye al fortalecimiento del sector de la sociedad civil de varias maneras. Primero, la red de abogados pro bono acompaña a las organizaciones para mejorar su cumplimiento legal en cinco áreas legales: prevención del lavado de dinero, privacidad de datos y derecho corporativo, fiscal y laboral. Al hacerlo, las organizaciones son más transparentes y propensas generar la confianza de las autoridades y la sociedad en general.

FIGURA 15: FORTALECIMIENTO LEGAL DE OSCS POR LA RED PRO BONO DE APPLESEED



Finalmente, la propia red de abogados pro bono intercambió las mejores prácticas para cumplir con los nuevos requisitos legales a medida que surgieron, que luego se documentaron en manuales que se difundieron al sector y en seminarios legales. En conjunto, estas actividades contribuyeron a un sector más fuerte que cumple adecuadamente con los requisitos legales y es resiliente ante los cambios en el marco regulatorio. Es clave tener en cuenta que el apoyo que esta red brinda al sector continuará mucho después de la finalización del Programa para la Sociedad Civil de USAID.

MEDICIÓN DE LAS MEJORAS

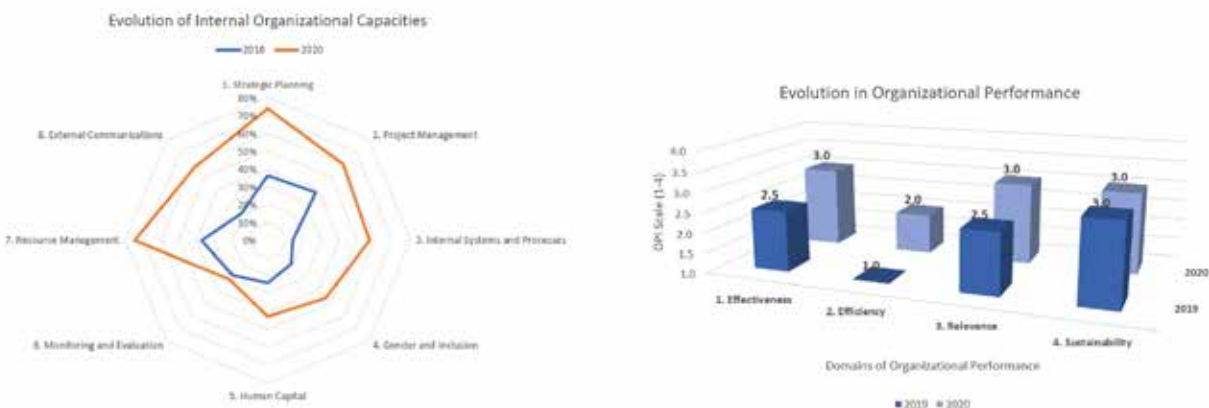
Los resultados del MELP que el programa recabó durante la aplicación de OCA, OPI, el Mapeo de Actores, SNA y las evaluaciones legales establecieron la línea de base para el fortalecimiento institucional y para medir cambios en las capacidades organizacionales y el desempeño. Una medición intermedia y una final permitieron la comparación a lo largo del tiempo para identificar la efectividad de los esfuerzos de fortalecimiento, así como las lecciones aprendidas y las mejores prácticas, según el enfoque de la CLA, considerando dos asuntos fundamentales: la sostenibilidad y la replicabilidad de las iniciativas desarrolladas.

A nivel de monitoreo, cada indicador fue reportado y rastreado de acuerdo con sus propios criterios y cronograma. El programa desarrolló cuatro rastreadores que muestran el progreso de cada mes por organización, nivel, paquetes de soluciones y etapa del proceso de fortalecimiento institucional. CSA también administró encuestas para medir la satisfacción y el conocimiento durante la implementación de los paquetes de soluciones, permitiendo al equipo sistematizar el avance con cada organización e identificar posibles cambios necesarios en la implementación de los paquetes de soluciones en el futuro.

Además, las organizaciones presentaron informes trimestrales en los que comentaban su avance o falta del mismo, las lecciones aprendidas, y las historias de éxito que detallaron el trabajo de la organización. Estos informes proporcionaron información sobre los progresos de las organizaciones en su fortalecimiento institucional, trabajo programático y ejecución financiera (administración de subvenciones y, en el caso de organizaciones de apoyo intermedio, administración de Organizaciones Subvencionadas).

La Figura 16 demuestra mejoras en las puntuaciones de OCA y OPI basadas en mediciones de línea de base y final.

FIGURA 16. EVOLUCIÓN DE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES INTERNAS (OCA) Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (OPI)



4. OTRO SOPORTE TÉCNICO OFRECIDO POR EL PROGRAMA

GESTIÓN DE SUBVENCIONES Y SEGUIMIENTO PROGRAMÁTICO

El proceso de desarrollo de capacidades en las Subvenciones se centró en la evaluación y selección de las OSC, la administración de la subvención y el monitoreo de la ejecución de la subvención. La subvención que recibió cada OSC se orientó hacia el fortalecimiento institucional y el desarrollo de un proyecto que está temáticamente vinculado a los Objetivos de Desarrollo (DO) de USAID/ México en áreas de protección de los derechos humanos, prevención de la delincuencia y la violencia, y reforma del sistema de justicia. Además de proporcionar fondos a las organizaciones beneficiarias para llevar a cabo sus programas técnicos, la subvención permitió a las OSC adquirir el conocimiento y las habilidades para administrar los fondos de USAID, lo que en sí mismo fortalece las capacidades administrativas. El programa administró directamente las subvenciones de diez organizaciones de Nivel I, incluyendo a las ISO responsables de replicar la administración de las subvenciones, así como dos organizaciones subvencionadas, apoyadas por las ISO, y ofreció apoyo en el monitoreo y la evaluación de la gestión de subvenciones. Todas las organizaciones que recibieron fondos de USAID participaron en la Evaluación de Pre-Asignación para organizaciones no-estadounidenses (Non-U.S. Organization Pre-Award Survey - NUPAS⁹), facilitada por el programa antes de recibir la subvención. NUPAS es una herramienta de diligencia debida de USAID que se desarrolló para garantizar que las organizaciones locales que reciben fondos de USAID cuenten con los sistemas y procedimientos para administrar e informar adecuadamente sobre la ejecución de los fondos de USAID.

MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE (MEL)

El equipo de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL) también desempeñó un papel vital para garantizar que el programa avanzara constantemente hacia el cumplimiento de las metas establecidas en el Marco de Resultados y utilizando indicadores para todo el programa. Como parte de este apoyo, el equipo de MEL desarrolló una serie de rastreadores para registrar cómo avanzaban las organizaciones en su desarrollo de capacidades, que proporcionaron información sobre cuándo se requirieron ajustes y permitieron desarrollar informes efectivamente. Además, el equipo de MEL reunió a un equipo de consultores expertos que fueron asignados a las organizaciones asociadas para proporcionar asistencia técnica individualizada durante el desarrollo de marcos lógicos, indicadores, bases de datos e informes trimestrales. Estos consultores acompañaron a las organizaciones durante la implementación de otras soluciones de desempeño para garantizar la coherencia con los sistemas e instrumentos de MEL.

⁹ USAID. n.d. “Non-US Pre-Award Survey” Accessed July 27, 2020. <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/303sam.pdf>

ASISTENCIA TÉCNICA

A medida que el programa y las organizaciones socias empezaron a desarrollar planes de trabajo para el desarrollo de capacidades, el programa a su vez contrató y entrenó a un equipo de consultores quienes son especialistas en áreas específicas del desarrollo de capacidades para guiar la adaptación y la implementación de los paquetes de soluciones. Durante esta fase de asistencia técnica, los especialistas consultores determinaron cómo adaptar y programar la implementación de los paquetes de soluciones para cumplir con las necesidades de cada organización, basándose en los hallazgos recabados durante la fase de evaluación, así como en los intereses y la capacidad de absorción de la organización social.

Este modelo de alinear el trabajo de los consultores locales para abordar las necesidades de las organizaciones socias permitió al programa expandir la capacidad del equipo de desarrollo de capacidades con sede en México, lo cual fue vital para la sostenibilidad y el legado del Programa para la Sociedad Civil de USAID. Al crear este cuadro de consultores locales de desarrollo de capacidades, el programa estuvo correctamente alienado con la Ruta hacia la Autosuficiencia apoyando el desarrollo de capacidades, tanto de las organizaciones objetivo, como de su sistema más amplio, lo cual incluye profesionales que ahora encarnan habilidades mejoradas y redes dentro de la comunidad de osc.

5. DESARROLLO DE CAPACIDADES Y SU IMPACTO EN EL SISTEMA

LA TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE INTEGRADO BASADO EN ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Dada la teoría de cambio modificada del Programa para la Sociedad Civil, las habilidades de las organizaciones para crear y mantener alianzas estratégicas con otros actores en el sistema local de las organizaciones fue una parte clave para mejorar la capacidad, ya que define aún más la posición y la influencia de las organizaciones asociadas en relación con otros actores. Para hacerlo, el programa incorporó un enfoque de Alianzas Estratégicas de manera transversal en la mayor parte de sus procesos de desarrollo de capacidades. Al facilitar evaluaciones, diseñar planes de trabajo e implementar soluciones de desempeño, el programa orientó a las organizaciones a tomar decisiones informadas por el pensamiento sistémico, enfatizando áreas en las que las organizaciones asociadas pueden desarrollar objetivos comunes y mantener resultados en colaboración con otros actores. El programa trabajó para fortalecer las capacidades de las organizaciones para planificar formas de lograr un mayor impacto en su sistema local durante todo el proceso de desarrollo de capacidades. Por esta razón, el enfoque de Alianzas Estratégicas fue integrado en la implementación de soluciones de desempeño, influenciando planes estratégicos y operativos, y marcos lógicos, así como estrategias de incidencia y comunicación. Además, el programa monitoreó e informó sobre las contribuciones que sus organizaciones asociadas recibieron a través de sus alianzas con otros actores.

ESTRATEGIAS ADICIONALES PARA FORTALECER EL SISTEMA LOCAL

La teoría de cambio del Programa para la Sociedad Civil de USAID asumió que el desarrollo de capacidades no solamente debía fortalecer a las organizaciones en términos de sus capacidades internas, sino también mejorar las capacidades de las organizaciones al impactar e interactuar con otros dentro de su sistema. Para construir capacidad a nivel del sistema, el programa diseñó e implementó las siguientes estrategias:

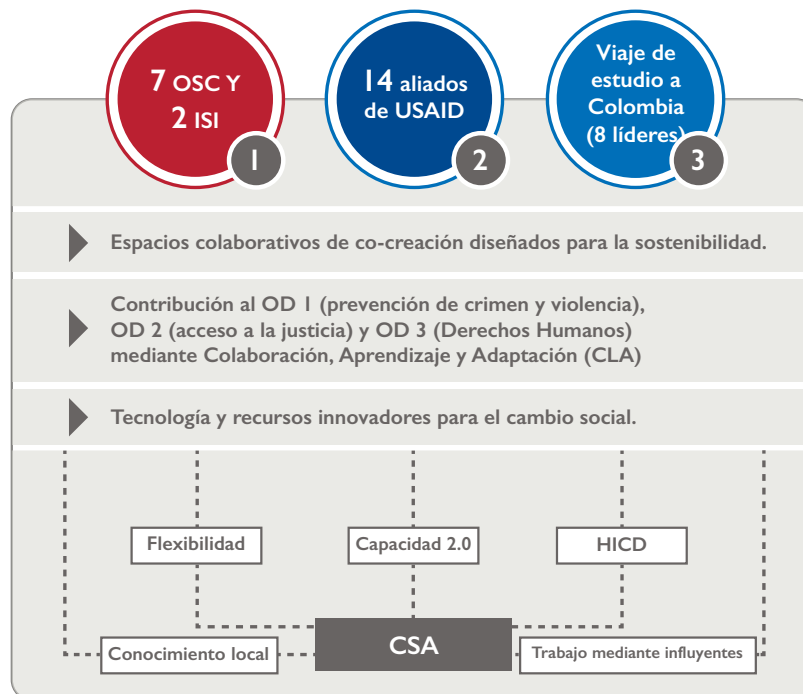
COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

La Comunidad de Aprendizaje fue una iniciativa del programa basada en la colaboración, aprendizaje y adaptación (CLA) que aglutinó a organizaciones socias que colaboraron y aprendieron cómo abordar el desarrollo de capacidades en conjunto.¹⁰ Por diseño, el objetivo de las comunidades de aprendizaje es que las organizaciones desarrollen estrategias y colaboren por su cuenta. El modelo de comunidad de aprendizaje originalmente tomó la forma de sesiones presenciales, pero pronto se complementó con una comunidad virtual para mejorar la comunicación diaria. Dentro de estos espacios, el liderazgo y el personal operativo de las organizaciones asociadas comentaban temas de interés común, aclaraban dudas y compartieron lecciones aprendidas en torno a temas, dentro y más allá, del alcance de desarrollo de capacidades. La Comunidad de Aprendizaje aseguró que el conocimiento se quedara en manos de las organizaciones socias, sus alianzas, y colaboradores, promoviendo tanto el impacto que las organizaciones socias pueden lograr y la sostenibilidad del alcance del programa en el desarrollo de capacidades en el sector de la sociedad civil en México. El documento estratégico del programa sobre la sostenibilidad de las comunidades de aprendizaje proporciona más detalles sobre el tema.

La Figura 18 proporciona información sobre los tres grupos de Comunidad de Aprendizaje y sus principales características:

¹⁰ Para mayor información sobre las Comunidades de Aprendizaje del programa por favor consultar el documento *Building Sustainable Learning Communities to Strengthen the Local System*, el cual también es parte del Compendio de Legado del Programa.

FIGURA 18. GRUPOS DE COMUNIDAD DE APRENDIZAJE DEL PROGRAMA



GIRA DE ESTUDIO A COLOMBIA

CSA diseñó y llevó a cabo una Gira de Estudio en el que ocho líderes locales que representan a diversas organizaciones e instituciones en el norte de México viajaron a Medellín y Bogotá, Colombia, para conocer las mejores prácticas en prevención de violencia que se utilizaron durante la guerra contra las drogas que se apoderó del país.¹¹ La Gira de Estudio se realizó del 11 al 15 de octubre de 2019. Esta iniciativa incorporó las tres dimensiones del enfoque de Desarrollo de Capacidades de CSA, aunque estaba más orientada hacia el fortalecimiento de la posición de las OSC en los sistemas locales en los que operan con el objetivo de fortalecer el sistema local para promover una sociedad civil fuerte que trabaje junto a otros sectores para lograr resultados sostenibles.

CSA diseñó la iniciativa Gira de Estudio basada en los siguientes tres principios estratégicos:

- **Fortalecimiento del sistema local:** la Gira de Estudio fortaleció el sistema local, ya que presentó una oportunidad única de aprendizaje entre pares que permitió examinar, replicar y escalar las mejores prácticas extranjeras a nivel internacional, enriqueciendo la visión de los participantes sobre cómo generar cambio sostenible en México.

¹¹ Para mayor información sobre la Gira de Estudio por favor consultar el documento *Modelo Study Tour*, el cual también es parte del Compendio de Legado del Programa.

- **Inclusión de líderes locales vinculados geográficamente:** Los participantes de la Gira de Estudio eran líderes locales que vivían en los mismos estados para que, a su regreso, pudieran sistematizar y aplicar las lecciones aprendidas de esta experiencia en proyectos diseñados para tener un impacto en su sistema local, de acuerdo con los desafíos sociales que enfrentan juntos en su entorno operativo.
- **Enfoque en alianzas:** las iniciativas desarrolladas por los participantes, como resultado de la Gira de Estudio tenían como objetivo integrar diferentes sectores (sociedad civil privada, pública y organizada) para formar redes de colaboración y alianzas a largo plazo para un cambio sostenible.

La Figura 19 proporciona más información sobre el diseño del modelo de Gira de Estudio.

FIGURA 19. GIRA DE ESTUDIO DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL



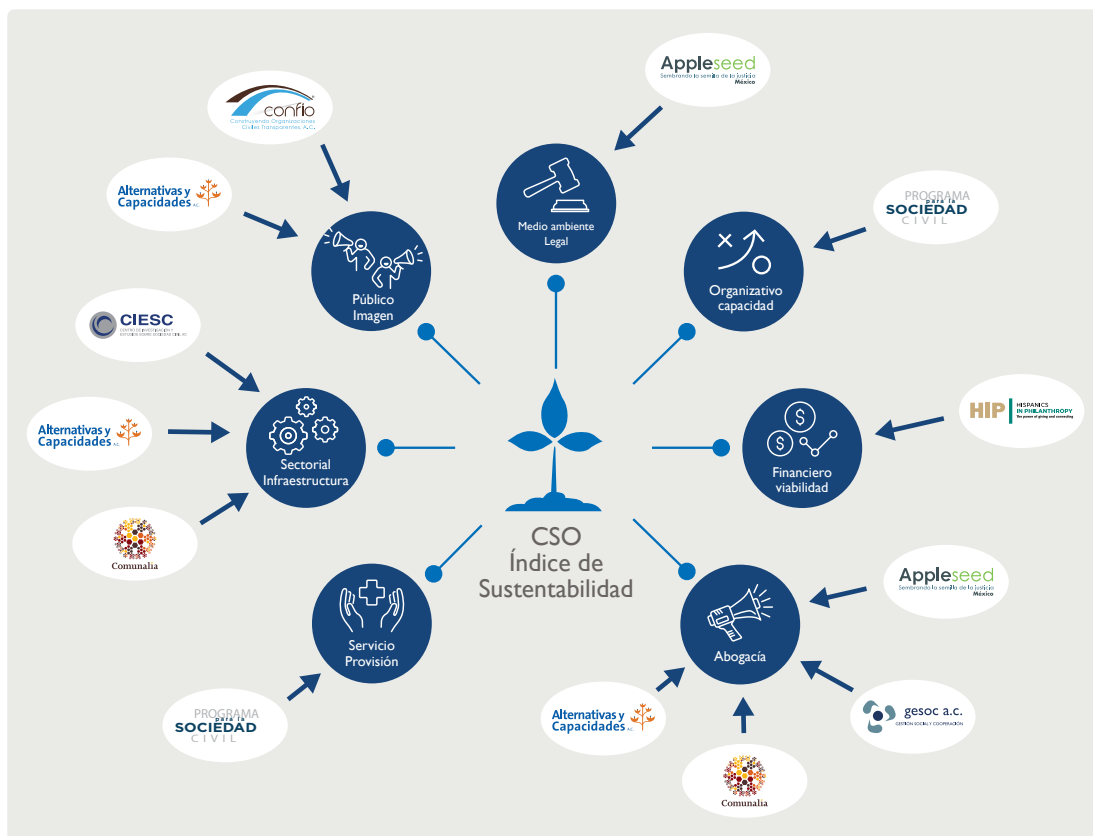
COLABORACIÓN CON INFLUENCERS

Para fortalecer el sector de la sociedad civil en su conjunto, el programa se asoció con organizaciones que identificó como "influyentes" o actores que podrían generar cambios a nivel sistémico. Algunos influyentes sirvieron como "conectores" al construir puentes y reunir a los actores que aglutinan una variedad de antecedentes, ideologías y sectores. Otros sirvieron como "centros de conocimiento" que produjeron y difundieron información valiosa para el resto del sistema. Otro grupo sirvió como creadores de tendencias que interrumpieron el sistema, ya sea a través de su liderazgo y reputación, su capacidad para innovar o su posición para cambiar los incentivos para los demás.

El punto de partida del programa fue el Índice de Sostenibilidad de osc (CSO Sustainability Index - CSOSI), una iniciativa financiada por USAID que evalúa la fortaleza y la viabilidad del sector de osc en más de 70 países (ver: <https://csosi.org/>), en siete dimensiones: el entorno legal, capacidad organizativa, viabilidad financiera, incidencia, prestación de servicios, infraestructura sectorial e imagen pública del sector.

CSA promovió la primera implementación del Índice en México (2018), que fue la primera vez que el Índice se aplicó en un país latinoamericano.

FIGURA 20. COLABORACIÓN DEL PROGRAMA CON INFLUYENTES

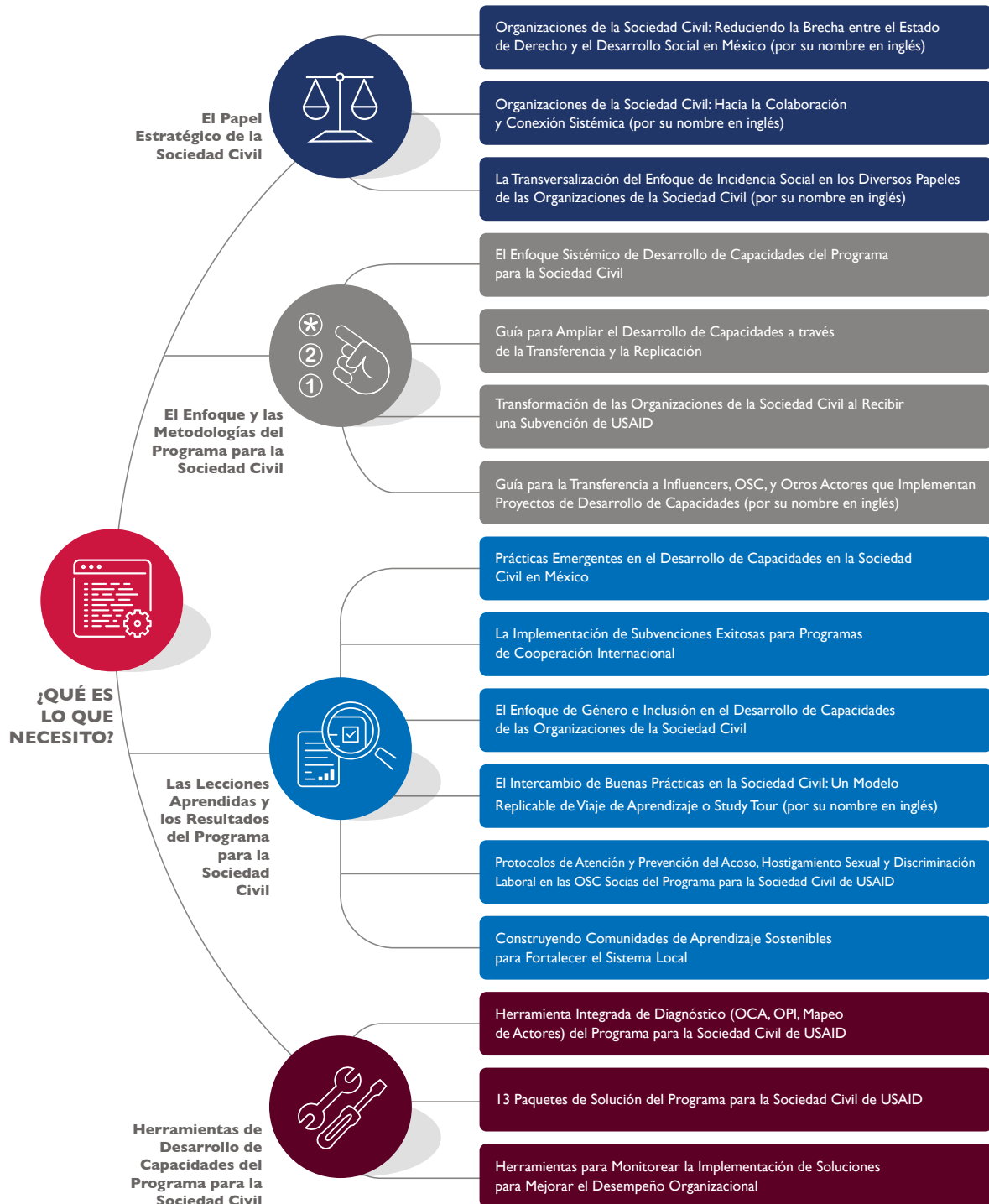


TRANSFERENCIA DEL ENFOQUE DEL PROGRAMA A SOCIOS ESTRATÉGICOS

Un último ejemplo de las estrategias del programa para el cambio sistémico es la transferencia de su enfoque de desarrollo de capacidades, estrategias, herramientas, instrumentos y soluciones de desempeño a socios estratégicos que pueden continuar fortaleciendo el sector de la sociedad civil después del cierre del programa. Durante los últimos dos meses de implementación del programa, el equipo de fortalecimiento institucional se dedicó a armar el Compendio de Legado del Programa y a proporcionar talleres personalizados para transferir el enfoque del programa a los socios estratégicos de manera modular, en función de sus áreas de interés y experiencia. Muchos de estos socios estratégicos son los actores influyentes que se asociaron con el programa para fortalecer el sector de la sociedad civil en el transcurso de la implementación. Este proceso de transferencia fue monitoreado de cerca y fue crucial para garantizar la sostenibilidad del legado de CSA a largo plazo.

La Figura 21 ilustra los documentos que componen el Compendio de Legado del Programa.

FIGURA 21. COMPENDIO DEL LEGADO DEL PROGRAMA



CONCLUSIÓN

El Programa para la Sociedad Civil de USAID, implementado por SI, abrió nuevos caminos en el desarrollo de capacidades organizacionales al expandir e integrar una serie de enfoques de fortalecimiento organizacional conceptual (HICD, Desarrollo de Capacidades 2.0 y Sistemas Locales) para las OSC mexicanas que trabajan en reducir la corrupción, el delito y la violencia. La estrategia de desarrollo de capacidades del programa se centró en tres dimensiones: (1) fortalecer las capacidades internas y los procesos organizacionales, (2) fortalecer el desempeño de las organizaciones y su capacidad para desarrollar y mantener alianzas estratégicas, y (3) fortalecer la posición de las organizaciones dentro del sistema en el que desarrollan su trabajo, mientras que también trabajan para hacer que el entorno en el que las organizaciones de la sociedad civil operan sea más hospitalario.

Para lograr esto, el programa desarrolló un modelo de implementación robusto que comenzó con la aplicación de una herramienta de evaluación flexible y automatizada con una funcionalidad amigable, combinada con procesos participativos para evaluar el desempeño organizacional. Con base en la evaluación del desempeño, el programa priorizó e implementó una amplia gama de intervenciones de desarrollo de capacidades personalizadas de manera participativa y personalizada con más de cuarenta organizaciones asociadas que incorporaron un enfoque basado en la gestión del cambio, las alianzas estratégicas y la perspectiva de género. Al enfatizar los enfoques sostenibles para el fortalecimiento, el programa fue más allá de mejorar el desempeño de las organizaciones individuales hasta fortalecer el sector de la sociedad civil como tal, impulsando redes y alianzas a través de comunidades de aprendizaje e incorporando a actores influyentes en los procesos de fortalecimiento. El programa contribuyó a la innovación en el desarrollo de capacidades que USAID ha priorizado mediante el diseño de un enfoque ambicioso, multifacético y sostenible para el desarrollo de capacidades y el cambio sistémico que promueve el Viaje a la Autosuficiencia de USAID.

REFERENCIAS

Plan de Actividades MEL Revisado de , 2018.

ADS 308. <https://www.usaid.gov/ads/policy/300/308>

Intervenciones de Desarrollo de Capacidades: Un Guía para Diseñadores del Programa, Serie para Profesionales del Desarrollo. USAID, *Social Impact*, FHI 360. https://www.ngoconnect.net/sites/default/files/2018-12/SCS%20Global_Capacity%20Development%20Interventions%20Guide_FINAL.pdf.

Colaborar, Aprender y Adaptar. <https://usaidlearninglab.org/cla-toolkit>.

Manual de HICD, USAID, octubre de 2010.

<https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/HICD%20Handbook%202011%20-%202008.pdf>

Práctica de Evaluación de Red, 2015. http://www.networkimpact.org/wp-content/uploads/2015/07/TFRVol7Is2_NetworkEvaluationinPractice.pdf.

Manual del OPI. Manual del Índice de Desempeño Organizacional (API). Pacto. Enero de 2015. https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/pactworld__opi_handbook_2015_release.pdf.

Evaluación de Capacidad Organizacional. <https://usaidlearninglab.org/library/organizational-capacity-assessment>

SNA CSA: proceso de México. 2018.10.29. *Social Impact*. El marco de 5Rs en el Ciclo del Programa. https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/5rs_techncial_note_ver_2_1_final.pdf

Social Impact. Nota de Resumen: Coaching como una Herramienta para la Construcción de Capacidades MCA. Evaluación de Construcción de Capacidades, Capacitación y Servicios de Apoyo Relacionados. Febrero de 2013 “Modelos efectivos de coaching y Marcos para el Desarrollo Internacional”, por *Jill Bausch*, 2011.

Análisis de Redes Sociales: “Cómo guiar”. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/491572/socnet_howto.pdf.

Marco del Sistema Local de USAID, 2014 <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>.