



CATÁLOGO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



Av. Luis Cabrera 138, San Jerónimo Aculco, México DF 10400

(55) 55 95 91 11 y 55 95 34 81

Introducción

En Alternativas y Capacidades A.C. 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 fortalecer el funcionamiento interno de las organizaciones y aumentar el impacto de su trabajo y su incidencia en otros espacios.

Es nuestra intención enriquecer la oferta de servicios de fortalecimiento institucional, con un enfoque de desarrollo y política social. A partir de una investigación propia, Alternativas ha desarrollado un modelo de prestación de servicios de fortalecimiento para organizaciones de la sociedad civil, gobiernos, donantes y academia, con herramientas que respondan a las necesidades y llenen los vacíos en la oferta¹. Con este propósito ofrecemos servicios de asesoría e intervenciones en las áreas de:

- I. Planeación estratégica.
- II. Incidencia en políticas públicas.
- III. Fortalecimiento de Donantes.
- IV. Evaluación.
- V. Vinculación y constitución legal.
- VI. Responsabilidad Social Empresarial.

I. Planeación estratégica

Planeación estratégica es un proceso sistemático a través del cual la organización y sus miembros analizan su contexto y sus relaciones estratégicas, así como sus prioridades y compromisos entre los *stakeholders* claves². En este sentido, se ofrece la guía metodológica y la facilitación de discusiones colectivas para explorar el contexto, las fortalezas, obstáculos, debilidades y amenazas, la historia institucional, la visión, misión y principios de identidad, los objetivos generales, las estrategias y las metas de corto, mediano y largo plazo. De requerirlo, también se puede ayudar a definir las características de la membresía y los órganos de gobierno. Se desarrolla una metodología apropiada de planeación estratégica para cada cliente, a partir de sus propias necesidades, tiempo y recursos.

Algunos **clientes** y proyectos, con quienes hemos trabajado son:

1. Planeación Estratégica para la [Unidad Académica en Estudios del Desarrollo de la Universidad Autónoma de Zacatecas](http://www.estudiosdel desarrollo.net/documentos/planeacion_estراتيجية.pdf) (diciembre 2005 a marzo 2006). El documento se puede encontrar en http://www.estudiosdel desarrollo.net/documentos/planeacion_estراتيجية.pdf

¹ Patricia Carrillo Collard, Paola García Chiñas y Mónica Tapia Álvarez (2005): *El fortalecimiento institucional de las OSCs en México. Debates, oferta y demanda*. México: Alternativas y Capacidades. A.C.

² Michael Allison y Jude Kaye (1997): *Strategic Planning for Nonprofit Organizations. A Practical Guide and Workbook*. EUA: Support Centre for Nonprofit Management



alternativas y
capacidades a.c.

CATÁLOGO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



aspea
Alternativas Sociales en
Planeación y Evaluación S.C.

Av. Luis Cabrera 138, San Jerónimo Aculco, México DF 10400

(55) 55 95 91 11 y 55 95 34 81

Contacto: Dr. Rodolfo García Zamora.

2. Proceso de planeación estratégica y desarrollo institucional de la [Red Internacional de Migración y Desarrollo](#) (septiembre 2006 a marzo 2007). Contacto: Dr. Raúl Delgado Wise.
3. Planeación anual del [Colectivo por la Transparencia](#) (Grupo de seis organizaciones formado por FUNDAR, Alianza Cívica, Equipo Pueblo y la Academia Mexicana de Derechos Humanos, entre otras), orientado a promover el derecho de acceso a la información y la rendición de cuentas (diciembre 2004 a marzo 2005). Contacto: Mtra. Tania Sánchez Andrade.
4. Definición de membresía y órganos de gobierno de la Red [Quórum por la Infancia](#) (noviembre 2006 y abril 2007). Contacto: Mtro. Mauro Antonio Vargas Urías.
5. Diagnóstico y diseño institucional para un [Centro sobre Estudios del Desarrollo para ITESO A.C.](#), como un nodo entre la sociedad, la Academia y el gobierno para investigaciones y proyectos de desarrollo social (octubre 2004 a febrero 2005). Contacto: Dr. Alfonso Hernández.

Formatted: Bullets and Numbering

II. Incidencia en políticas públicas

Alternativas considera fundamental de formar capacidades en las organizaciones civiles (OSCs) para que puedan incidir en el desarrollo y la política pública. Entendemos estos procesos como las actividades de incidencia de las OSCs en la definición de las agendas pública y de gobierno, el diseño de alternativas de políticas y soluciones para enfrentar problemas sociales, el monitoreo y evaluación de políticas públicas. Buscamos familiarizar a los miembros de las organizaciones lo que constituye un problema público, dar conocer herramientas y estrategias para incidir y evaluar, construir las capacidades técnicas y políticas que requieren y que las organizaciones elaboren planes para incidir en lo público. En esta temática, se organizan talleres a la medida y procesos de acompañamiento y fortalecimiento para propuestas concretas de incidencia³.

Algunos **clientes** y proyectos, con quienes hemos trabajado son:

1. Asesoría y facilitación del **proceso de incidencia de la “Mesa Exclusión Educativa y Violencia”** en el marco de la iniciativa nacional [“Todos los niños y niñas en la escuela”](#) de UNICEF, la Comisión de Derechos Humanos-DF, el Grupo de Educación Popular con Mujeres (GEM) y Servicios de Apoyo a la Juventud (SERAJ) (marzo a agosto 2006). Contacto: Mtra. Ma. Teresa Lanzagorta.

³ Los talleres y procesos de acompañamiento se basan en la metodología desarrollada para el Módulo de “Estrategias de incidencia y cabildeo en políticas públicas” que desde 2004, Alternativas ha impartido en el marco del Diplomado de Profesionalización de OSCs, en una veintena de ciudades de la República.



alternativas y
capacidades a.c.

CATÁLOGO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



aspea
Alternativas Sociales en
Planeación y Evaluación S.C.

Av. Luis Cabrera 138, San Jerónimo Aculco, México DF 10400

(55) 55 95 91 11 y 55 95 34 81

III. Fortalecimiento de Donantes

Actualmente, se busca dar un cambio de la concepción tradicional de la filantropía, caracterizada por la caridad y apoyo al necesitado a un enfoque filantrópico estratégico que busca la transformación y el desarrollo de la comunidad. Bajo este enfoque, se busca crear alianzas entre comunidades, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos y empresas con planes a largo plazo que desarrollen capacidades locales y proyectos sostenibles.

Alternativas ofrece facilitación para elegir los temas sociales que el donante desea apoyar y definir líneas prioritarias y estrategias de apoyo; diseño de procedimientos como perfiles, criterios y requisitos, procedimientos para la selección de proyectos, compromisos de rendición de cuentas e informes periódicos, entre otros. Esto busca canalizar y encauzar las actividades y recursos y filantrópicos de una manera más efectiva y para lograr un mayor impacto de sus acciones, en beneficio de la comunidad. También brindamos acompañamiento a los programas sociales del donante que hemos asesorado durante su diseño, como apoyo en el proceso de selección de propuestas y revisión y retroalimentación de los informes periódicos del trabajo de las organizaciones apoyadas.

Algunos **clientes** y proyectos, con quienes hemos trabajado son:

1. Reforma y rediseño de los procedimientos y temáticas sujetas a apoyo de Responsabilidad Social Empresarial de [Pfizer S.A. de C.V.](#), lo cual ha llevado al lanzamiento de tres convocatorias públicas (2005-2007), para financiar proyectos de acceso a salud y medicamentos para grupos marginados, salud reproductiva, violencia intrafamiliar y equidad de género (2005 a la fecha). Contacto: Andrés Cevallos de la Mora
2. Diagnóstico institucional y recomendaciones de procedimientos de canalización de apoyos del [Nacional Monte de Piedad I.A.P.](#), incluyendo mecanismos de selección de proyectos profesionales, transparentes y claros y mediciones de impacto social entre otros (2006 a la fecha). Contacto: Lic. Karla Caballero
3. Diagnóstico y tendencias sobre filantropía corporativa para el [ITAM](#) y [Fondo Unido – México](#) (FUM) (mayo a octubre 2006). Contacto: Dr. Michael Layton.
4. Asesoría para la elaboración de la sala de exhibición y procesos vinculados en la sala "Centro de Ayuda a México" del [Asociación Memoria y Tolerancia](#), Ciudad de México (agosto 2006 a la fecha). Contacto: Sra. Sharon Zaga y Jacobo Dayan.
5. Asesoría sobre constitución legal y planeación a [Fundación Coztli](#), dedicada a apoyar proyectos de tecnología y educación (enero a mayo 2007). Contacto: Mtra. Marcela Azuela.
6. Sistematización de los mecanismos permanentes y sustentables de financiamiento de la [Fundación del Empresariado Sonorense, A. C.](#) (FESAC) (febrero a julio 2006). Contacto: Lic. Oscar Guerra Esquer.



CATÁLOGO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



Av. Luis Cabrera 138, San Jerónimo Aculco, México DF 10400

(55) 55 95 91 11 y 55 95 34 81

IV. Evaluación

La evaluación busca medir y entender el cambio logrado a partir de un proyecto, un programa o una inversión en recursos. La metodología puede ser cuantitativa o cualitativa; la principal diferencia entre las dos es que la cuantitativa usa cuestionarios cerrados como instrumentos y se expresa en datos numéricos que se codifican, mientras que la cualitativa se realiza a través de entrevistas profundas semi-estructuradas y grupos focales y queda expresada mediante texto. Normalmente, intentamos combinar las dos metodologías, para dar un panorama más amplio de los resultados y procesos de cambios. Con evaluación de proceso, nos referimos a la evaluación de dinámicas y resultados intangibles que son resultados del diseño y puesta en práctica de ciertas intervenciones.

Algunos **clientes** y proyectos, con quienes hemos trabajado son:

1. Evaluación de resultados y diseño del programa "Potencial Ilimitado" de [Microsoft México S.A. de C.V.](#) (enero a julio 2007). Contacto: Lic. Ma. de los Ángeles Olvera y Lic. Armida Sánchez Arellano.
2. Evaluación del **Grupo de Fundaciones Comunitarias** para el [Centro Mexicano para la Filantropía \(CEMEFI\)](#) y el [Instituto Synergos](#), a partir de las percepciones de sus participantes y perspectivas futuras para su desarrollo (noviembre 2004 a marzo 2005). Contacto: Mtra. Lourdes Sanz.
3. Evaluación, con base en planeación anual del [Colectivo por la Transparencia](#) (noviembre 2005 a marzo 2006). Contacto: Mtra. Tania Sánchez Andrade.
4. Sistematización de la experiencia de ["Poder Local" para FUNDAR](#), Centro Análisis e Investigación, A.C. (mayo a septiembre 2005). Contacto: Jacqueline L'Hoist.

V. Vinculación y Constitución Legal

Entendemos la vinculación como facilitar la articulación y creación de sinergias entre los distintos actores con un interés en común. Pretendemos identificar, promover y establecer alianzas intersectoriales, tanto como buscamos apoyar iniciativas de organización local o establecimiento de redes con otras organizaciones.

Además, en el tema de constituir legalmente a organizaciones, contamos con un manual para orientar en el proceso de formar la figura jurídica de "Asociación Civil (A.C.)", tomando decisiones de diseño institucional y realizando los trámites requeridos⁴. Ocasionalmente, se ofrecen talleres y, de manera excepcional, asesoría a grupos que pasen por este proceso.

Algunos **clientes** y proyectos, con quienes hemos trabajado son:

⁴ Patricia Carrillo Collard, Gisela Robles Aguilar, Mónica Tapia Álvarez y Andrea Tapia Álvarez (2007): *Construyendo tu organización en 16 pasos. Manual de constitución legal de asociaciones civiles*. México: Alternativas y Capacidades A.C.



Av. Luis Cabrera 138, San Jerónimo Aculco, México DF 10400

CATÁLOGO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL



(55) 55 95 91 11 y 55 95 34 81

1. Asesoría para la Constitución Legal de **Germinalia A.C.** (junio a octubre 2005). Contacto: Lic. Raúl Mendoza Azpiri

VI. Servicios de Responsabilidad Social Empresarial

Entendemos la RSE como el reconocimiento de las externalidades del sector privado, es decir, los costos e impactos ambientales y sociales --de naturaleza justamente pública-- en la producción de bienes y prestación de servicios. De ahí que la RSE se enfoque más bien en la manera en cómo se producen las ganancias de una empresa y, por lo mismo, sus actividades de RSE se definen en congruencia con su estrategia de negocios⁵. En este proceso, se busca que las empresas escuchen e incorporen a los *stakeholders* en la planeación de sus estrategias; sus actividades y proyectos deben enfocarse en las causas de los problemas y contar con la participación de los afectados para ser sustentables con alcance de largo plazo⁶.

En Alternativas, prestamos servicios para impulsar la calidad de la responsabilidad social de las empresas, en particular, análisis de los impactos de la empresa en la comunidad y estrategias de vinculación y alianzas a favor de proyectos con la comunidad y la sociedad civil.

Algunos clientes y proyectos, con quienes hemos trabajado son:

1. Taller de **Estrategias de Vinculación a Favor del Desarrollo Social** en la 4ª Reunión Nacional de Coordinadores y Enlaces Sociales de la [Comisión Federal de Electricidad](#) (junio 2005). Contacto: Lic. Rogelio Barrios Tadeo.

⁵ Instituto Ethos.

⁶ Mónica Tapia, Francisco J. Morales-Camarena y Beatriz Campillo (en prensa): "Reconociendo la dimensión pública de las empresas en México: discurso y prácticas de responsabilidad social".