



---

## LA ALIANZA DE AGENTES PARA EL FORTALECIMIENTO: EL PAPEL DE NMP EN LA CREACIÓN DE ALIADOSC

Nacional Monte de Piedad

**Palabras clave:** rendición de cuentas, vinculación, desarrollo sostenible, Enfoque de Derechos Humanos, Perspectiva de Gestión para Resultados de Desarrollo, fortalecimiento grupal, formación

---

Después de varios años de financiar las actividades de diferentes OSC, Nacional Monte de Piedad (NMP) se detuvo a analizar su rol en el marco de los desafíos actuales que enfrenta México. Como resultado del análisis, NMP construyó una visión estratégica y logró identificarse como un actor relevante para impulsar en las organizaciones aliadas un cambio de paradigma sobre los problemas públicos que atienden y cómo los abordan, así como para fortalecer su rendición de cuentas y vinculación con otras entidades; todo ello con el objetivo de incrementar la eficiencia y eficacia de la sociedad civil organizada con miras al desarrollo sostenible de México.

Para impulsar dichas transformaciones, NMP tenía claro que no basta el financiamiento, sino que es necesario un proceso de desarrollo mediante el cual las organizaciones generen, fortalezcan y mantengan las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo.<sup>1</sup>

Con esta propuesta, NMP decidió participar en diferentes espacios de diálogo para compartir su visión y experiencia, logrando identificar la

---

<sup>1</sup> PNUD, “Desarrollo de capacidades. Nota de práctica”, Nueva York. (Octubre 2008). Recuperado de [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/SP\\_Nota%20de%20Practica\\_Desarrollo%20de%20Capacidades.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/SP_Nota%20de%20Practica_Desarrollo%20de%20Capacidades.pdf), consultado el 16 de abril de 2018.



---

voluntad de otros inversionistas sociales para trabajar juntos más allá del simple apoyo financiero.

Como resultado, en el año 2016 NMP y Dibujando un Mañana México, IAP (DUM) decidieron firmar un convenio de colaboración para coinvertir, compartir información e impulsar conjuntamente el fortalecimiento de intervenciones con un Enfoque de Derechos Humanos y Gestión para Resultados de Desarrollo. De igual forma, en 2017 NMP y Fundación de la Asociación de Bancos de México, A. C. (Quiera) decidieron firmar un convenio de colaboración con los mismos objetivos.

Finalmente, en 2017 NMP, DUM, Quiera y Promotora Social México, A. C. (PSM) firmaron una alianza llamada AliadOSC, la cual busca incrementar la eficiencia y la eficacia de la sociedad civil organizada mediante el fortalecimiento de sus capacidades para la adopción de 2 enfoques:

- a. Enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD), bajo el cual las organizaciones de la sociedad civil cambian el foco de su atención, anteriormente colocado en proveer servicios o realizar actividades, hacia la generación de cambios sostenibles en la vida de las personas y sus comunidades, la toma de decisiones basada en evidencia y la rendición de cuentas basada en el monitoreo y evaluación rigurosa.
- b. Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH), bajo el cual las organizaciones reconocen que las personas son los protagonistas de su propio desarrollo y ya no buscan satisfacer necesidades inmediatas, sino contribuir al ejercicio de los derechos humanos de la población que atienden con estrategias que generan empoderamiento y atienden las brechas de desigualdad existentes.

En 2017, AliadOSC desarrolló un programa de fortalecimiento grupal de 2 años de duración, dirigido a 100 OSC y 200 de sus colaboradores, tanto operativos como directivos, en el que también han participando colaboradores de las entidades financieras.



---

En conjunto, las 100 OSC seleccionadas atienden a los siguientes grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad: niñas, niños y adolescentes con problemas de aprendizaje o enfermedades oncológicas, jóvenes sin empleo y sin oportunidades educativas, mujeres y familias en situación de violencia, adultos mayores con padecimientos neurodegenerativos, personas con consumo problemático de sustancias, en situación o riesgo de calle, con alguna discapacidad (visual, auditiva, cognitiva, etc.), sin acceso a trasplantes de órganos ni tejidos o con enfermedades oncológicas.

En el marco del programa de fortalecimiento grupal, AliadOSC llevó a cabo una serie de acciones que han contribuido a mantener una alianza sana y a legitimar el compromiso de las múltiples partes involucradas. A continuación, se enlistan las más relevantes:

- a. Selección conjunta de los actores que imparten la formación.
- b. Acordar criterios para la selección de las OSC participantes.
- c. Establecer compromisos firmados con cada OSC para permanecer en el fortalecimiento grupal.
- d. Establecer incentivos para permanecer en el programa (financiamientos y en algunos casos apoyo para viáticos) respetando las políticas de cada financiador.
- e. Dar seguimiento a los 2 cursos del programa de fortalecimiento grupal:
  - Fortalecimiento de las capacidades de gestión para resultados de desarrollo, impartido por Asesores para la Inversión Social (ASI).
  - Modelo de Formación y capacitación para transitar hacia un enfoque de derechos, desarrollo sostenible e inclusión, desarrollado por el PNUD.
- f. Consensuar los objetivos, alcances y procesos de evaluación.
- g. Aprobar el mecanismo para replicarse y disminuir costos futuros.
- h. Consensuar el método de aprendizaje e-learning (presencial, virtual).



- 
- i. Conseguir sedes para los cursos presenciales.
  - j. Consensuar y establecer compromisos de las aportaciones para cubrir costos.
  - k. Mantener comunicación con las OSC para resolver dudas, mantener la motivación y conocer el nivel de satisfacción de las expectativas generadas.
  - l. Mantener una relación respetuosa y abierta, basada en el diálogo que represente una buena imagen institucional.
  - m. Construir alianzas o convenios de colaboración con otros actores ya sea de forma individual o colectiva para lograr los objetivos.
  - n. Emitir invitaciones a otras entidades donantes para replicar la experiencia.

Actualmente la primera generación del curso *Fortalecimiento de las capacidades de gestión para resultados de desarrollo* sigue en proceso de formación, sin embargo, algunos logros identificados por los aliados son:

- Mayor eficiencia en el uso de los recursos destinados a procesos de fortalecimiento, que además son menos invasivos para las OSC participantes.
- Evitar la duplicidad de esfuerzos entre inversionistas y organizaciones.
- Mayor intercambio de información y experiencias entre los aliados, lo cual ha permitido mejorar la toma de decisiones.
- Homologación de conceptos técnicos básicos sobre los enfoques.
- Incremento de las capacidades técnicas en gestión de intervenciones sociales.
- Nuevos espacios y mecanismos de diálogo con las OSC.



- 
- Desarrollo de documentos técnicos que se socializarán y servirán de consulta para el sector de las OSC.
  - Interés por ampliar los liderazgos y esfuerzos de la alianza.

Por otro lado, el curso *Modelo de Formación y capacitación para transitar hacia un enfoque de derechos, desarrollo sostenible e inclusión*, desarrollado por PNUD ha obtenido los siguientes logros:

- El 92.4% de los participantes mejoraron sus conocimientos en materia de enfoque de derechos, inclusión social y desarrollo sostenible (línea base: 29.1%).
- El 89.3% de las organizaciones desarrollaron capacidades para modificar sus modelos o esquemas de intervención con enfoque de derechos, inclusión social, y desarrollo sostenible alineado a la Agenda 2030 (línea base: 40.7%).
- El 92.3% de los participantes de NMP fortalecieron sus capacidades para evaluar el desempeño y señalar áreas de oportunidad de las OSC con las que trabajan, usando el enfoque de derechos y el desarrollo humano como ejes rectores (línea base: 30.8%).
- Es importante mencionar que los avances en el dominio de conceptos e instrumentos fueron sobre: medidas multidimensionales de desarrollo humano y pobreza, Agenda 2030, e integración del EBDH y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los modelos organizacionales.

Mientras que los retos más significativos son:

- Mantener la participación de los participantes.
- Ampliar la cobertura y atraer el interés de otros inversionistas sociales.
- Lograr que las OSC desarrollen o modifiquen sus intervenciones considerando el enfoque de derechos y el enfoque de gestión para resultados de desarrollo.



- 
- Adquirir que las OSC desarrollen habilidades y capacidades para aplicar los conceptos y las herramientas.
  - Conseguir que las OSC alineen sus intervenciones a la Agenda 2030 y mejoran su rendición de cuentas.

## **Lecciones aprendidas**

Algunas de las lecciones aprendidas por parte de NMP durante este proceso de fortalecimiento son las siguientes:

- Fortalecer es un medio para lograr la contribución al desarrollo y tiene beneficios sostenibles para las OSC, ya que a través de generar diferentes capacidades y usar diferentes herramientas útiles, mejoran el abordaje, la comprensión y la argumentación de un problema público. Esto les permite mejorar el diseño, la coherencia y los sistemas de evaluación, con lo cual fortalecen su autonomía. Sin embargo, el resultante depende de los tiempos y capacidades de las organizaciones siendo un proceso gradual y complejo que requiere la comprensión de los agentes fortalecedores. Lo anterior, ha significado para NMP tener que desarrollar capacidades propias y diseñar estrategias de inversión diferenciadas y orientadas a las necesidades y capacidades de las OSC.
- La alineación de intereses de los agentes fortalecedores permite poner en el centro del problema social a las personas como sujetos de derecho, utilizando a las OSC que reciben los recursos como sujetos de responsabilidades que requieren mejorar sus capacidades operativas y mejorar las condiciones para generar y evidenciar resultados e impactos, esto se ha convertido en un propósito común entre los agentes fortalecedores, los cuales se encuentran alineados a la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- El cambio de rol del agente fortalecedor donante hacia ámbitos más colaborativos permite reconocer la complejidad de los problemas públicos y las limitaciones de las OSC. Así, NMP asume nuevos roles para apoyar y acompañar procesos de fortalecimiento grupal a través de relaciones horizontales y abiertas. Este tipo de relaciones permiten



---

alcanzar los objetivos y conllevan un interés genuino de evaluar los resultados que garantiza que las inversiones de fortalecimiento sean pertinentes, eficientes y eficaces.

En conclusión, para generar cambios de fondo en los desafíos que enfrenta México es necesaria la participación coordinada de la sociedad civil, el Estado y el sector privado. Por este motivo, NMP ha decidido propiciar la articulación de diferentes actores con un mismo fin: mejorar el diseño de las soluciones colaborativas que implementan las organizaciones de la sociedad civil y orientarlas a la generación de resultados sostenibles con enfoque de Derechos Humanos.

*Fuente: buena práctica producto de la investigación, elaborada conjuntamente por Rodrigo Villar, Jacqueline Butcher y Gemma Puig, con NMP.*