



FORTALESSA. 10 AÑOS DE TRABAJO

Fortalessa

Áreas de fortalecimiento: fe

Temas de trabajo:

Fortalessa es una institución con sede en Ciudad Juárez, Chihuahua, dedicada al fortalecimiento de OSC a través de servicios de asistencia técnica, consultoría y capacitación. Fortalessa inició como un centro de atención y servicios en 2003 gracias a la alianza entre la FECHAC y el ITESM. Posteriormente, se constituyó como una asociación civil denominada Fortalessa, Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad, A. C. En 2015, con ocasión de la celebración de sus 10 años de labores, el equipo de Fortalessa decidió realizar una evaluación sobre sus programas. En la evaluación participaron 305 organizaciones, que representan casi la mitad de las OSC atendidas por Fortalessa en sus 10 primeros años de trabajo, de las cuales 682 OSC son originarias de Ciudad Juárez y 94 provienen de otras ciudades. A las OSC de la muestra se les aplicó el instrumento de capacidad institucional diseñado por Fortalessa. Este instrumento fue respondido por 3 representantes de la organización. El instrumento tiene 94 variables, clasificadas en 12 áreas:



-
1. Perfil y situación de la OSC
 2. Misión y objetivos institucionales
 3. Planeación estratégica
 4. Estructura organizacional y su funcionamiento
 5. Funciones del Consejo Directivo y del personal
 6. Seguimiento y supervisión
 7. Evaluación de impacto
 8. Normas y políticas institucionales
 9. Contabilidad y finanzas
 10. Autosuficiencia financiera
 11. Recursos humanos
 12. Productividad

Además del grupo general de estudio, se conformaron 2 grupos más, divididos según el tipo de proceso de fortalecimiento en el que habían participado: 1) Organizaciones que recibieron asistencia técnica (17 OSC) y 2) Organizaciones que recibieron consultoría y asesoría para entender las ventajas de las diferentes modalidades en el avance institucional de las OSC (14). Para cada grupo y organización participante se aplica un instrumento pre y uno post intervención.

Resultados generales



Fortalessa clasifica las organizaciones en diferentes niveles de acuerdo con los resultados del diagnóstico. En un nivel *muy bajo* están las OSC que tienen puntajes menores a 30, el nivel *bajo* es entre 30 y 49, *medio* entre 50 y 69, *alto* entre 70 y 89 y *muy alto* cuando el puntaje es superior a 90. El grado de desarrollo promedio de las 305 OSC participantes fue de 59, es decir, de nivel de desarrollo medio, de acuerdo con la clasificación de Fortalessa.

Las áreas con mejores puntajes fueron las de *misión y objetivos* (85), *perfil y situación de la organización* (76) y *estructura organizacional y funcionamiento* (71). Los puntajes más bajos se dieron en *planeación estratégica* (48), *recursos humanos* (47), *productividad* (44) y *evaluación de impacto* (35).

Desarrollo institucional de las OSC apoyadas con asistencia técnica

Las 17 OSC que tuvieron apoyo bajo el modelo de asistencia técnica tuvieron un proceso de fortalecimiento en el cual desarrollaron: un plan operativo anual, un plan de procuración de fondos, el diseño de un sistema de información, seguimiento y supervisión de sus programas y proyectos, la elaboración de informes programáticos y financieros, planes individuales de trabajo y diseño e implementación de mejores prácticas y acciones correctivas. 14 OSC diseñaron un sistema de evaluación de impacto, 3 organizaciones reactivaron su acreditación como donataria



autorizada ante el SAT y 4 organizaciones se certificaron en la norma “Estándares de Excelencia” promovida por Fortalessa.

Todas las OSC que recibieron asistencia técnica mejoraron su capacidad institucional. En promedio, pasaron de un puntaje de 69 a uno de 82. Es decir, tuvieron una mejora de 18%, lo cual en términos de niveles significaría que pasaron de un nivel medio de desarrollo institucional a uno alto. Los cambios mayores se dieron en evaluación de impacto, recursos humanos, situación contable y financiera, planeación estratégica y autosuficiencia financiera. Se registraron cambios menores en funciones del consejo directivo y del personal, misión y objetivos institucionales y estructura organizacional y funcionamiento.

Desarrollo institucional de las OSC apoyadas con consultoría

De las 14 OSC que participaron de la muestra de organizaciones con el modelo de consultoría, 13 desarrollaron un plan operativo anual, a 13 se les facilitó el proceso de planeación estratégica, 10 diseñaron un plan de procuración de fondos, 10 diseñaron un sistema de evaluación de impacto, 10 recibieron orientación para el cumplimiento de obligaciones fiscales y revisión de su situación fiscal, 10 participaron en un taller de fortalecimiento del consejo directivo, 4 obtuvieron la CLUNI al RFOSC y 4 organizaciones obtuvieron su acreditación como donataria autorizada.

El cambio observado en el grupo de las capacidades institucionales con las consultorías fue mayor que el cambio en el grupo de la asistencia



técnica (51% versus 18%), lo que indica una mayor eficacia del programa de consultoría para contribuir a los cambios de las OSC, en relación con el de asistencia técnica. En el caso de las consultorías, también hubo importantes variaciones en los cambios, de acuerdo con los indicadores. Los que tuvieron una mejora mayor fueron los correspondientes a las áreas de planeación estratégica, evaluación de impacto y productividad. En donde se reportaron cambios menores fue en estructura organizacional y funcionamiento, funciones de consejo directivo y de personal y misión y objetivos institucionales.

Contribución de Fortalessa en la comunidad y retorno social de la inversión

Además de los cambios en los indicadores de las OSC, la evaluación también midió el aporte del programa a la comunidad. Para esto, se utilizaron 2 variables: generación de recursos y número de beneficiarios. Se encontró que, después del proceso de fortalecimiento, las organizaciones aumentaron en promedio un 33% los recursos y un 8% el número de beneficiarios. El modelo de Fortalessa propone que:

a medida que las organizaciones desarrollen su capacidad institucional, éstas podrán incrementar su capacidad de generación de recursos y por lo consecuente ampliar la cobertura de sus servicios a la comunidad (Fortalessa, 2016, p. 24).



Por tanto, los incrementos en recursos y número de beneficiarios fueron un hallazgo positivo que valida las expectativas del modelo.

Igualmente, la evaluación buscó estimar el retorno social de la inversión de Fortalessa. Para esto se comparó la inversión realizada en el programa a través de donativos con el valor en el mercado de los servicios que ofrece Fortalessa. El retorno estimado fue de 1.67 MXN. Es decir, por cada peso invertido en Fortalessa, se generó un retorno de 1.67 MXN en servicios a la comunidad en el curso del período de evaluación (10 años). Este retorno fue variable en el tiempo. Mientras que en los primeros 4 años el retorno fue bajo (entre 0.2 y 1.15), a partir del cuarto año el retorno se incrementó de manera importante, pasando de 2.1 en el cuarto año a 4.5 en los 2 últimos años.

Fuente: buena práctica producto de la investigación, elaborada a partir de: La información sobre la evaluación de los programas de Fortalessa fue tomada del documento Fortalessa. Informe de resultados 2015. 2016.