



---

## REPENSAR EL PROPÓSITO DEL FORTALECIMIENTO

Nacional Monte de Piedad

**Palabras clave:** intervención como punto de partida, perspectiva de Gestión para Resultados de Desarrollo, Enfoque Basado en Derechos Humanos, modelos y programas de intervención, ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11), acompañamiento

---

En 2004, el Nacional Monte de Piedad (NMP) empezó un proceso de replanteamiento estratégico de la fundación en torno al significado actual de su misión: ayudar a quien más lo necesita. A partir de profundizar sobre los retos actuales de la sociedad civil, el NMP buscaba una nueva forma de actuar para impulsar cambios de fondo y contribuir al desarrollo sostenible en México.

Este nuevo actuar, llamado Modelo de Inversión Social, implicó reorientar las acciones y el enfoque de trabajo de la Dirección de Inversión Social de NMP.

Las acciones, además de la inversión financiera en proyectos de desarrollo, se enfocaron en la profesionalización de la sociedad civil organizada. Además, la manera de trabajar evolucionó para adoptar los principios de la perspectiva de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) y el Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH).

La incorporación de ambos enfoques tenía como propósito, entre otros, que las organizaciones participantes transitaran de una visión asistencialista, basada únicamente en la entrega de bienes y servicios a población con necesidades, a una centrada en contribuir al goce efectivo de los derechos humanos de personas que los tienen vulnerados, atendiendo a las causas profundas de los problemas. De igual manera, existía una preocupación por mejorar las capacidades de



---

la sociedad civil organizada para lograr los resultados que se planteaban y para generar evidencia que les permitiera demostrarlo (Documento NMP, 2018).

Estos 2 enfoques sustentan el “Modelo de Inversión Social” desarrollado por la Dirección de Inversión Social (DIS) del NMP, el cual tiene diferentes líneas de acción. Una de ellas fue la creación, en 2013, del Programa de fortalecimiento con IAP dirigido a incrementar la eficacia y eficiencia de 122 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). En este programa se componen 5 momentos.

El primer momento incluyó un proceso de selección de las primeras OSC que hubieran recibido apoyo por 3 años consecutivos (2009-2011, primer filtro) y cuyos proyectos hubieran tenido una perspectiva de cambio social a mediano plazo (3 años, segundo filtro) en ese periodo.

El segundo momento implicó una valoración de las intervenciones de las OSC seleccionadas, donde NMP contrató un equipo de consultores para hacer esta valoración que tomó en cuenta 5 variables: pertinencia, eficacia, eficiencia, evaluabilidad y sostenibilidad. El resultado de este diagnóstico permite la co-construcción de indicaciones para apropiarse de manera gradual del Enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo.

El tercer momento consistió en la entrega de financiamiento a las OSC para contratar consultorías de fortalecimiento. Desde la DIS se establecieron vínculos con consultores especializados en temas específicos. Se le explicó a las OSC cuáles eran los objetivos del Programa de fortalecimiento para así acercar a las instituciones al análisis de su situación interna y al enfoque de resultados.

El cuarto momento incluyó el acompañamiento técnico del NMP en procesos de fortalecimiento vigilando que el enfoque de trabajo se mantuviese y la apropiación del enfoque de GpRD por parte del personal de la organización.



---

Finalmente, en el quinto momento se generó evidencia rigurosa para rendir cuentas de los cambios sociales generados por las organizaciones fortalecidas.

A partir de estos 5 momentos, se esperaba tener alcances a corto, mediano y largo plazo, basados en la teoría de cambio del programa de Fortalecimiento con IAPs que es impulsado por el NMP. La teoría de cambio del Programa consiste en que “las OSC logren cambios duraderos en las condiciones de vida de las personas y sus comunidades”. Los alcances esperados para las OSC se dividen en:

### **1. Alcances a largo plazo**

- a. Apropiación del enfoque de desarrollo.
- b. Utilización de herramientas.
- c. Capacidad para crear evidencia de sus logros y efectos.
- d. Sostenibilidad de sus intenciones, independientemente del apoyo técnico.

### **2. Alcances a mediano plazo**

- a. Mejoramiento en transparencia y rendición de cuentas para demostrar el efecto de sus intervenciones.
- b. Capacidad técnica para diseñar y gestionar intervenciones con EBDH.
- c. Utilización de evidencia para fortalecer intervenciones y capacidades.
- d. Mayor comunicación con donantes para la obtención de recursos.
- e. Elaboración de productos de manera participativa, incluyendo las capacidades necesarias para hacerlo.

### **3. Alcances a corto plazo**

- a. Contar con elementos mínimos de diseño, seguimiento y evaluación.



---

Los productos y acciones para el logro de estos alcances que llevó a cabo el NMP fueron: hacer valoraciones en sus intervenciones, financiar consultorías especializadas, acompañamiento de parte del NMP en los procesos de fortalecimiento y realización de una evaluación intermedia a los avances del fortalecimiento de las OSC para conocer su apropiación.

### **Lecciones aprendidas**

Las lecciones que se derivan de este modelo de fortalecimiento son:

- Una buena estrategia de fortalecimiento se puede plantear desde el modelo de intervención y desde el enfoque de los derechos humanos para tener una visión más amplia de la problemática que atiende la organización.
- El fortalecimiento no es solo "llenar" la brecha organizacional con una consultoría, implica el desarrollo de capacidades para fomentar la autonomía y no dependencia.
- La incorporación del Enfoque de la gestión de resultados implica una evaluación planeada y medible desde el primer momento del proceso de fortalecimiento y del desarrollo del modelo de intervención de la propia OSC.
- El posicionamiento de una fundación como agente fortalecedor ayuda a una mejor inversión de sus donaciones.

*Fuente: buena práctica producto de la investigación, elaborada conjuntamente por Rodrigo Villar, Jacqueline Butcher y Gemma Puig, en colaboración con NMP, con base a entrevistas y análisis documental. Entre los documentos revisados están los siguientes: Evaluación de procesos y resultados (periodo 2013-2017) del Programa de fortalecimiento con IAP Impulsado por NMP e "Informe final. Evaluación de procesos y resultados (periodo 2013-2017) del Programa de fortalecimiento con IAP impulsado por Nacional Monte de Piedad".*