



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



# LA IMPLEMENTACIÓN DE SUBVENCIONES EXITOSAS PARA PROGRAMAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

## LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID

JULIO 2020

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD: Esta publicación fue producida por SI para revisión de 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.

Este documento es parte de una colección de documentos estratégicos desarrollados por el Programa para la Sociedad Civil de USAID, implementados por Social Impact, Inc (SI), 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 (OSC) en el fortalecimiento institucional, la gestión de subvenciones y el cumplimiento legal. Este documento proporciona una síntesis de cómo el proceso de administración de subvenciones favorece el fortalecimiento de capacidades de las OSC. A partir del diseño del Programa, fundamentado en un proceso de acompañamiento uno a uno, se proporcionan recomendaciones que podrán ser de utilidad para programas de cooperación que buscan fortalecer capacidades institucionales. El compendio completo es un recurso útil para fortalecer a las OSC. Puede consultar la colección completa en el sitio web de SI <https://socialimpact.com/>.

## **SOBRE EL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID**

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 tuvo como objetivo mejorar la sostenibilidad de las 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 SI en asociación con la Fundación Appleseed.

## **SOBRE SOCIAL IMPACT**

SI brinda servicios consultoría a nivel internacional en materia 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**

Este documento es producto de un esfuerzo colaborativo, al cual aportaron con su conocimiento y experiencia numerosas personas del equipo de USAID, Soy del Programa para la Sociedad Civil de USAID en México, así como de sus organizaciones aliadas. Especial agradecimiento a Elizabeth Warfield y Lucila Serrano, cuyas contribuciones a la visión estratégica del Programa se reflejan en este documento. Asimismo, un reconocimiento al equipo del Programa para la Sociedad Civil que ayudó a conceptualizar, implementar y recoger los aprendizajes aquí sistematizados. Y, por último, a Ireri Ablanado y Gladys Rivera por su lectura y sus valiosas sugerencias.

Autoría: Nohemí Paredes y Mario Carmona  
Equipo Editorial: Brandon Melecio Fischer y Yolanda Talavera

Esta publicación fue producida por Social Impact, Inc. para revisión de 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.

# CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>EL ENFOQUE DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID</b> .....	10
<b>METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UNA CONVOCATORIA</b> .....	14
<b>Diseño de convocatoria</b> .....	14
• <b>Objetivo</b> .....	14
• <b>Temática</b> .....	14
• <b>Definición de perfil del participante</b> .....	14
• <b>Zona geográfica</b> .....	14
<b>Difusión de la convocatoria y recepción de propuestas</b> .....	14
• <b>Estrategia de comunicación</b> .....	14
• <b>Sesiones informativas</b> .....	14
• <b>Periodo de vigencia de la convocatoria</b> .....	14
• <b>Cierre de la convocatoria</b> .....	14
<b>Evaluación y selección de propuestas</b> .....	14
• <b>Selección de integrantes del Comité Técnico de Evaluación CTE</b> .....	14
• <b>Herramientas de evaluación</b> .....	14
• <b>Documentación del proceso</b> .....	14
• <b>Notificación</b> .....	14
<b>I. DISEÑO DE CONVOCATORIA</b> .....	15
<b>2. DIFUSIÓN DE LA CONVOCATORIA Y RECEPCIÓN DE PROPUESTAS</b> .....	19
<b>3. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS</b> .....	20
<b>CONCLUSIONES</b> .....	24
<b>REFERENCIAS</b> .....	26
<b>ANEXOS</b> .....	27

## ACRÓNIMOS

<b>ACI</b>	Agencias de Cooperación Internacional
<b>CEMEFI</b>	Centro Mexicano para la Filantropía
<b>CLA</b>	Colaboración, Aprendizaje y Adaptación ( <i>Collaboration, Learning and Adaptation</i> )
<b>CTE</b>	Comité Técnico de Evaluación
<b>DDHH</b>	Derechos Humanos
<b>DOs</b>	Objetivos de Desarrollo de USAID ( <i>Development Objectives</i> )
<b>GIZ</b>	Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable en México ( <i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i> )
<b>HICD</b>	Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales ( <i>Human and Institutional Capacity Development</i> )
<b>ISO</b>	Organizaciones de segundo piso que brindan apoyo a otras OSC ( <i>Intermediate Support Organizations</i> )
<b>NUPAS</b>	Encuesta de Pre-Asignación de Subvención para Organizaciones No Estadounidenses ( <i>Non-U.S. Organization Pre-Award Survey</i> )
<b>OSC</b>	Organización de la Sociedad Civil ( <i>Civil Society Organization</i> )
<b>ToC</b>	Teoría de Cambio ( <i>Theory of Change</i> )
<b>RFP</b>	Solicitud e Propuestas o Convocatoria ( <i>Request for Proposals</i> )
<b>SI</b>	Social Impact, Inc.
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ( <i>United States Agency for International Development</i> )

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento integra una selección de los principales aprendizajes y lecciones obtenidas de la experiencia del Programa para la Sociedad Civil de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en la implementación de un programa de financiamiento y fortalecimiento institucional a OSC que abordan temas de derechos humanos (DDHH), prevención de violencia y acceso a la justicia. La experiencia del Programa, acumulada durante cuatro años de financiamiento, colaboración y fortalecimiento de las OSC aliadas, constituye una experiencia de gran valor que puede arrojar luz sobre nuevas formas y prácticas de colaboración entre las Agencias de Cooperación Internacional (ACI) y OSC con la finalidad de promover la sostenibilidad de resultados.

La teoría de cambio sobre la que se diseñó el Programa partió de la hipótesis de que el fortalecimiento del sector de sociedad civil a nivel local tiene un impacto directo en la mejora de la capacidad de OSC para incidir en las agendas de desarrollo, incluyendo los temas de defensa de los DDHH, acceso a la justicia y prevención de la violencia.

El papel de las OSC en América Latina, como en otras partes del mundo, es fundamental para impulsar el ejercicio de derechos y promover mejores condiciones de vida para la población.

En México, las OSC han cobrado gran importancia en las últimas décadas como actores que no solo colaboran con el Estado en la promoción del desarrollo del país, sino como protagonistas y constructores de conocimiento, metodologías, modelos de intervención y propuestas de políticas públicas innovadoras que han venido a refrescar y ampliar la atención de lo público hacia las problemáticas más urgentes y estructurales, como son las violaciones graves a los derechos humanos, la violencia y el acceso a la justicia.

Sin embargo, paradójicamente, al mismo tiempo que su labor se vuelve más necesaria, el marco en el que se desenvuelven las organizaciones se ha vuelto más complejo, exigiendo a las organizaciones desarrollar capacidades para adaptarse al cambio y enfrentar nuevos retos.

Es en este contexto donde el rol de las agencias de cooperación internacional (ACI) en México se torna relevante y oportuno. La labor de las agencias de cooperación internacional como la de los Estados Unidos (USAID) ha cobrado especial relevancia debido a que hoy en día son de las pocas instancias que brindan apoyo, llámase financiamiento, asistencia técnica, u otro tipo de recursos, a las OSC con la finalidad de abordar las temáticas de derechos humanos, violencia y justicia en el país.

Considerando lo anterior, se vuelve necesario explorar nuevas rutas de colaboración entre las agencias de cooperación internacional y las OSC de tal manera que la relación vaya más allá del otorgamiento de subvenciones y del cumplimiento por parte de las OSC de las regulaciones y disposiciones de las ACI. Se busca desarrollar verdaderas alianzas, con la finalidad de construir un terreno más propicio para el logro de sus objetivos y resultados compartidos.

En este sentido, las lecciones y aprendizajes del Programa aquí vertidas pueden contribuir de forma importante al diseño de los programas de financiamientos de las AIC. Por lo anterior, gran parte de las recomendaciones fueron retomadas fundamentalmente del *proceso de convocatoria y selección de las OSC*, dado que es en este punto donde se considera relevante incorporar la dinámica de un diálogo más cercano entre agencia de cooperación y la OSC implementadora, de tal manera que se

promueva la adaptabilidad y la retroalimentación desde las OSC hacia las AIC sobre sus objetivos, estrategias y mecanismos de financiamiento. De esta forma, las recomendaciones propuestas en el documento enfatizan que desde el inicio de un programa, sin importar la agencia de cooperación, se podría aumentar la probabilidad del logro de los objetivos planteados si desde el diseño de la propia convocatoria se parte de conocimientos concretos y verificados de las características del contexto en donde se implementará el programa, así como de las fortalezas y debilidades tanto de las OSC objeto de la misma, como de las distintas contrapartes involucradas, así como de las temáticas en que trabajan y que son prioritarias para la ACI.

Todo programa de financiamiento a OSC que tenga como fin último el generar un impacto significativo en el sistema y transformar las condiciones específicas que dan origen a una problemática deberá tener especial cuidado en la definición de sus objetivos, el perfil de sus aliados y los resultados que espera obtener al cierre del programa. De esta forma, los siguientes tres subprocesos son clave para alcanzar este fin 1) *Diseño de convocatoria*, 2) *Difusión de la convocatoria y recepción de propuestas* y 3) *Evaluación y selección de propuestas*.

Estos subprocesos se definieron en función de la experiencia del Programa para la Sociedad Civil de USAID con OSC subvencionadas directamente, así como de las Organizaciones de Segundo Piso (ISO por sus siglas en inglés)<sup>1</sup> que recibieron financiamiento y que a su vez replicaron el modelo del Programa en materia de administración de subvenciones y desarrollo de capacidades con otras catorce OSC financiadas por ellas con fondos de CSA.<sup>2</sup>

Con el fin de recopilar desde distintas perspectivas los aprendizajes sobre la implementación del Programa y su etapa de replicación a través de las ISO, se realizaron sesiones de reflexión con las organizaciones subvencionadas para la identificación de aprendizajes relacionados con la replicación del componente de financiamiento y que responden a tres preguntas clave: 1) *¿Qué se planeó?*, 2) *¿Qué sucedió?* y 3) *¿Qué podría mejorar?* Durante este proceso participaron las personas que estuvieron involucradas en el proceso de convocatoria y selección de propuestas de cada organización. A continuación, se describe cada subproceso y se exponen hallazgos y aprendizajes clave que fungen como consideraciones y recomendaciones para implementar un programa de financiamiento a OSC desde la cooperación internacional.

Los aprendizajes obtenidos arrojan que cualquier implementador debe poner atención a los siguientes elementos claves para asegurar el éxito del programa: a) en la selección de una OSC, es importante diferenciar los criterios de selección técnico-temáticos de los administrativos, legales y fiscales; b) verificar que los criterios de selección establecidos en la convocatoria sean consistentes con las capacidades técnicas, administrativas y operativas, así como con el perfil de las OSC que son objeto de la convocatoria; y c) definir las expectativas de cobertura (número de organizaciones subvencionadas, fondos asignados) en función de un mapeo previo, así como de una estimación del número de OSC existentes y activas que abordan las temáticas objeto de la convocatoria y que cuentan con el perfil para cumplir con los criterios de selección.

La siguiente imagen pretende hacer un resumen estratégico sobre los aspectos clave a considerar durante el proceso de convocatoria de subvenciones, particularmente con organizaciones de la

---

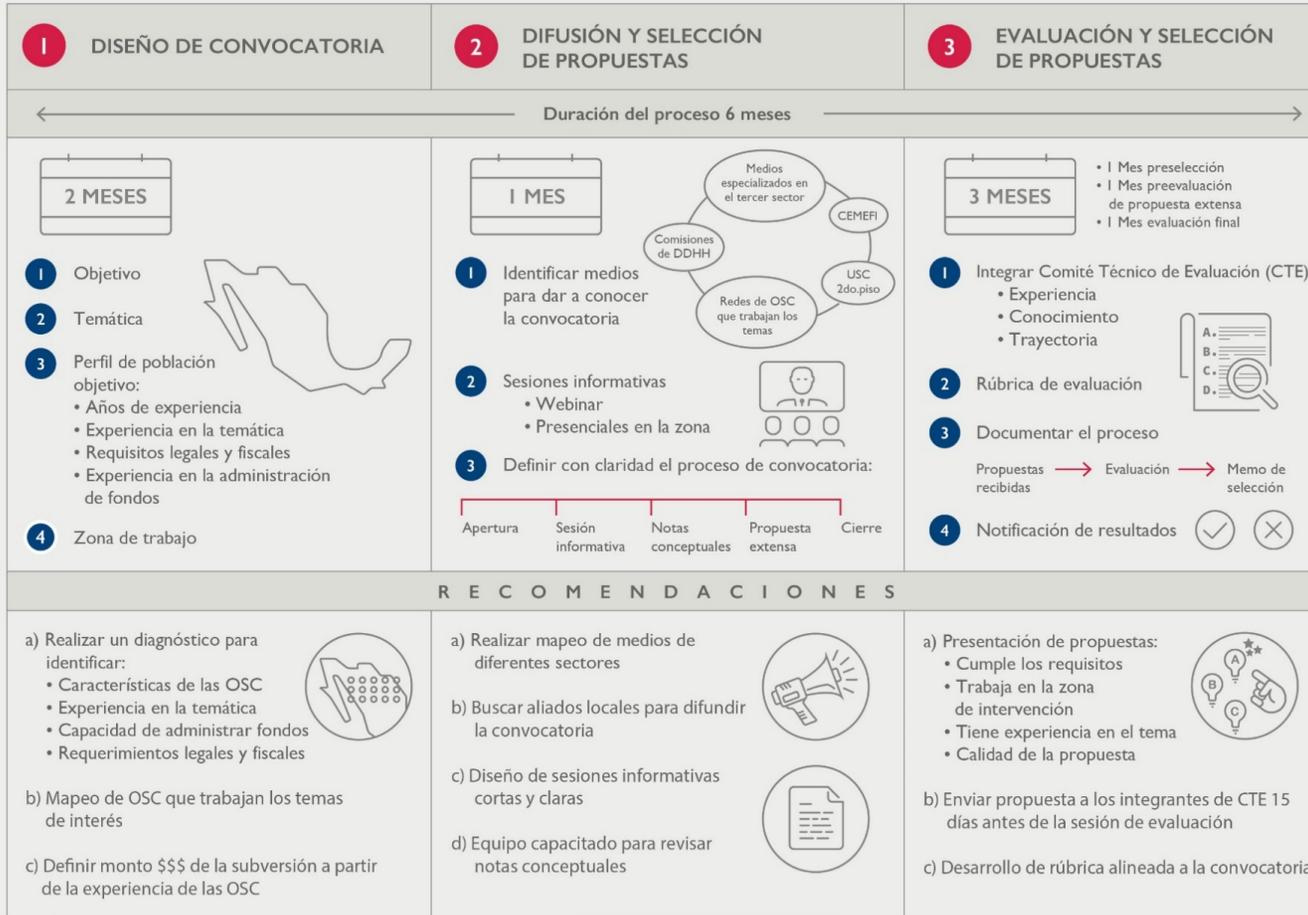
<sup>1</sup> Las ISO sirven como fortalecedoras en el sector de la sociedad civil, con frecuencia proporcionando subvenciones para el fortalecimiento institucional de otras organizaciones.

<sup>2</sup> Se puede consultar el documento *Guía para ampliar el desarrollo de capacidades a través de la Transferencia y Replicación* para más información sobre el proceso de replicación por parte de las ISO, el cual es parte del Compendio del Legado de CSA.

sociedad civil. Los elementos presentados son de utilidad dado que ofrecen una guía de cómo se debe desarrollar un proceso óptimo de convocatoria y selección de propuestas que dé respuesta tanto a los objetivos del donante y OSC, como a las necesidades locales del país donde se pretende intervenir. Es crucial conocer la realidad local y el nivel de trabajo en las temáticas de interés para alcanzar los resultados e impacto deseado en la población objetivo.

La Imagen 1 proporciona información sobre cada etapa en el proceso de *convocatoria y selección de propuestas* de OSC y sus pasos correspondientes, así como las recomendaciones basadas en la experiencia del Programa. A lo largo del documento, se proporcionará mayor detalle sobre las recomendaciones específicas.

## CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS OSC: APRENDIZAJES DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL



## INTRODUCCIÓN

El papel de las OSC en América Latina, como en muchas otras partes del mundo, es fundamental en la atención de numerosas problemáticas y en la promoción de programas y políticas públicas que permitan mejorar las condiciones de vida y el acceso a derechos de importantes sectores de la población.

Es en este contexto donde el rol de las agencias de cooperación internacional (ACI) en México se torna particularmente relevante y oportuno. La labor de las agencias de cooperación internacional como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés), ha cobrado especial relevancia debido a que hoy en día son de las pocas instancias que brindan tal nivel de apoyo –llámase financiamiento, asistencia técnica, u otro tipo de recursos- a las OSC locales con la finalidad de abordar temáticas tan complejas como la defensa de los derechos humanos, la prevención de la violencia y el acceso a la justicia en el país.

Considerando lo anterior, se vuelve necesario explorar nuevas rutas de colaboración entre las agencias de cooperación internacional y las organizaciones de sociedad civil de tal manera que la relación vaya más allá del otorgamiento de subvenciones y del cumplimiento por parte de las OSC de las regulaciones y disposiciones de las ACI. Se busca consolidar verdaderas alianzas, con la finalidad de construir un terreno más propicio para el logro de sus objetivos y resultados compartidos.

En este sentido, resulta esencial trascender la relación de verticalidad que se podría establecer entre quien otorga los fondos y el implementador que ejecuta lo que la agencia le “encomienda”, y transitar hacia un esquema de colaboración entre pares en donde se establece un diálogo de dos vías. Esto permite recuperar e integrar los aprendizajes y recomendaciones de las contrapartes en el diseño e implementación de los programas, en la definición de las temáticas, así como de los criterios y procesos para el financiamiento. De esta forma, se contribuiría y a mejorar los procesos de financiamiento y colaboración entre ambos actores y esto generaría en consecuencia, mayor impacto de sus programas en las agendas de desarrollo.

Una relación de cooperación entre entidades autónomas implica un profundo análisis y puesta en común de los intereses de cada uno de los actores, la posibilidad de reconocerse mutuamente como diferentes, la capacidad para identificar acciones que puedan realizarse de manera conjunta, la construcción colectiva de las “reglas del juego” de la relación y, por tanto, la toma de decisiones de común acuerdo. Se trata de un proceso de co-creación de iniciativas [tanto a nivel programático como a nivel administrativo]. Desde esta perspectiva, es posible recuperar el valor de la solidaridad que inspiró el origen de las relaciones de cooperación internacional, devolviéndole así su dimensión ética.<sup>3</sup>

En este sentido, el presente documento busca diseminar los aprendizajes del Programa para la Sociedad Civil de USAID en México con base en su experiencia de implementación, en relación con el proceso de *convocatoria* y *selección* de las OSC. El Programa considera que los cuatro años de financiamiento, colaboración y fortalecimiento de las OSC participantes del Programa puede ser una

---

<sup>3</sup> Sánchez, G. 2008. La cooperación europea no gubernamental en México. B. Schmukler, C. Ayala y G. Sánchez, Cooperación Internacional para el desarrollo en México: hacia una agenda participativa, p 312. México, Miguel Porrúa, Instituto Mora.

experiencia de gran valor que permita arrojar luz sobre cómo mejorar la colaboración entre las ACI y las OSC, con la finalidad de fortalecer la sostenibilidad de resultados y contribuir de forma más efectiva a los Objetivos de Desarrollo<sup>4</sup> que tienen en común.

La teoría de cambio del Programa para la Sociedad Civil de USAID está basada en la hipótesis de que el fortalecimiento de las OSC a nivel local tiene un impacto directo en la mejora de la capacidad de las organizaciones para incidir en las agendas de desarrollo, incluyendo los temas de defensa de los DDHH, acceso a la justicia y prevención de la violencia. Parte de este fortalecimiento se genera a través de la subvención de proyectos en estas temáticas. Por lo tanto, es determinante desarrollar un proceso inicial efectivo, identificando a las contrapartes a través de un mecanismo adecuado, en línea con las características del contexto, con la finalidad de distribuir los recursos necesarios para fortalecerles organizacionalmente. De esta manera se obtendrán resultados sostenibles en sus causas sociales y simultáneamente se alcanzarán los objetivos de la ACI.

La experiencia del Programa muestra que, en el proceso de convocatoria y selección de las OSC, es relevante incorporar la dinámica diálogo entre agencia de cooperación e implementador, de tal manera que se promueva la adaptabilidad. De esta forma, las recomendaciones planteadas en este documento proponen que, desde el inicio de un programa, sin importar la agencia de cooperación, se podría garantizar o aumentar la probabilidad de éxito si desde el diseño de éste se parte de conocimientos concretos y reales de las características, fortalezas y debilidades del entorno y las contrapartes, así como de las temáticas que trabajan y que son prioritarias para USAID o cualquier otra ACI.

Antes de entrar a los detalles del proceso de gestión de subvenciones y las recomendaciones del Programa al respecto, se proporciona un contexto del Programa para la Sociedad Civil, a continuación.

## **EL ENFOQUE DEL PROGRAMA PARA LA SOCIEDAD CIVIL DE USAID**

USAID/México diseñó el Programa para la Sociedad Civil (CSA) para mejorar las capacidades institucionales y aumentar la sostenibilidad de las OSC en México a fin de que puedan implementar de manera más efectiva sus agendas relacionadas con la prevención del delito y la violencia, el acceso a la justicia y los derechos humanos. CSA contribuye de esta forma a tres de los Objetivos de Desarrollo (DO por sus siglas en inglés) de USAID / México: DO 1 prevención del delito y violencia; DO 2 acceso a la justicia; y DO 3 derechos humanos. SI es el principal implementador del Programa y diseñó su enfoque estratégico basado en una estrecha colaboración con las organizaciones locales asociadas.

El Enfoque Estratégico del Programa está firmemente arraigado en su propósito original de desarrollo de capacidades; adicionalmente, el 22 de junio de 2018 fue aprobada una modificación formal por la cual el Programa expandió su intervención para enfatizar el fortalecimiento de OSC

---

<sup>4</sup> Objetivos de Desarrollo (Development Objectives, DOs): Los objetivos estratégicos de la Estrategia de Cooperación de Desarrollo Nacional de USAID/México, que incluyen 1) reducción sostenible de la delincuencia y la violencia en las comunidades objetivo, 2) un sistema judicial más transparente y responsable y 3) un mayor respeto de los derechos humanos.

con un enfoque sistémico para asegurar la sostenibilidad de resultados.

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 autosuficiencia (J2SR<sup>5</sup>) de USAID y se enfoca en el aumento progresivo y medible de las capacidades locales. Por lo tanto, el CSA 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 1 proporciona más información sobre la estrategia del Programa para la Sociedad Civil.

Figura 1. Estrategia del Programa para la Sociedad Civil



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

- **SUBVENCIONES:** Otorgar y administrar subvenciones de USAID a las OSC para ayudarlas a desarrollar sus proyectos temáticos e iniciativas de desarrollo de capacidades.
- **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.
- **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL:** Acompañar a las OSC a desarrollar capacidades de tres maneras – mejorando las capacidades internas, fortaleciendo las

<sup>5</sup> [https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/J2SR\\_Fact\\_Sheet\\_June\\_2020.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/J2SR_Fact_Sheet_June_2020.pdf)

capacidades para crear y mantener alianzas estratégicas y consolidando su posición dentro de sus Sistemas Locales – basado en una metodología integrada que incorpora enfoques de Desarrollo de Capacidades Humanas e Institucionales<sup>6</sup> (*Human and Institutional Capacity Development, HICD*), Sistemas Locales<sup>7</sup> y Desarrollo de Capacidades 2.0<sup>8</sup>.

CSA trabajó con tres grupos de OSC:

**Grupo 1:** compuesto por diez OSC que recibieron una subvención de USAID a partir del Año 1 y durante tres años. Tres de estas OSC son Organizaciones de segundo piso (Intermediate Support Organizations, ISOs) que replicaron la administración de subvenciones y el desarrollo de capacidades con otras 14 organizaciones subvencionadas. Las organizaciones de este grupo recibieron la gama completa de asistencia técnica por parte del Programa.

**Grupo 2:** Las organizaciones de este grupo recibieron desarrollo de capacidades de forma modular, es decir, dirigido a áreas puntuales para abordar las brechas de desempeño necesidades legales identificadas durante el proceso de evaluación. Estas organizaciones no recibieron una subvención directa de CSA.

**Grupo 3:** OSC que juegan un papel clave para el sector de sociedad civil al ayudar a generar un entorno más habilitante para sus actividades. Se trata de organizaciones que están incidiendo en una o más dimensiones del Índice de Sostenibilidad de Sociedad Civil de USAID. Estas OSC juegan un rol de “influencers” en el sector, e incluyen a organizaciones que destacan por ser innovadoras, líderes de cambio, conectores entre actores que de otra manera no interactúan, o bien generadoras de conocimiento y referentes para el sector de la sociedad civil. CSA estableció alianzas estratégicas con ellas y ofreció subvenciones para iniciativas concretas de estas OSC en su último año y medio de implementación.

Figura 2 proporciona más información sobre la evolución del Programa para la Sociedad Civil para poder atender a cada uno de los niveles, o grupos de organizaciones socias.

---

<sup>6</sup> USAID. (2011). Human and Institutional Capacity Development Handbook: A USAID model for sustainable performance improvement. <https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/HICD%20Handbook%202011%20-%202008.pdf>

<sup>7</sup> USAID. (2014). Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development, Accessed from <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>

<sup>8</sup> USAID. (2017). Capacity 2.0. Accessed on July 27, 2020. <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>

Figura 2. Evolución del Programa para la Sociedad Civil de USAID



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 aliadas, el Programa determinó la necesidad de ampliar su enfoque de desarrollo de capacidades. De acuerdo con un enfoque de Colaborar, Aprender y Adaptar (Collaborating, Learning and Adapting CLA)<sup>9</sup>, 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 actuales 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<sup>10</sup>. Basado en este marco, el Programa visualiza a cada OSC como 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

<sup>9</sup> <https://www.usaid.gov/ethiopia/vacancy-announcement/cla-specialist-august-2020>

<sup>10</sup> <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>

interactuar, comunicarse y colaborar, incluso con diversos actores 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 de sus entornos.

A continuación, se proporciona una explicación de la metodología para el diseño de una convocatoria bajo el marco de financiamiento por parte de USAID.

## METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UNA CONVOCATORIA

La convocatoria y el proceso de selección constituye la etapa inicial del *proceso general para la asignación y administración de subvenciones*. El objetivo es presentar y difundir las bases para la participación en la asignación de recursos según la modalidad acordada y posteriormente seleccionar las propuestas a través de un órgano imparcial denominado Comité Técnico de Evaluación, conformado por personas con *expertise* en la materia de la convocatoria y/o sobre el sector de sociedad civil<sup>11</sup>.

Este proceso está compuesto por tres sub-procesos clave para alcanzar el resultado esperado: 1) *Diseño de convocatoria*, 2) *Difusión y recepción de propuestas* y 3) *Evaluación y selección de propuestas*. Estos sub-procesos se definieron en función de la experiencia del CSA de USAID con OSC subvencionadas directamente y de las organizaciones que participaron en el programa como Organizaciones de Segundo Piso (ISO por sus siglas en inglés) que replicaron el modelo de administración de subvenciones y el desarrollo de capacidades del CSA con otras catorce OSC fueron subvencionadas con recursos del Programa.

La Imagen 4 muestra el proceso de convocatoria.



Nota: Elaboración propia con base a la experiencia del CSA y organizaciones que replicaron el enfoque de desarrollo de capacidades del Programa (ISO).

A continuación, se describe cada paso o subproceso en el proceso de convocatoria y selección de propuestas, así como las consideraciones que un programa implementador puede tomar en cuenta durante su realización. Después de la descripción de cada subproceso se presenta un apartado de hallazgos y aprendizajes producto de la experiencia del Programa y las ISO, destacando los aspectos

<sup>11</sup> Estas personas pueden ser enteramente staff técnico de la instancia que lanza la convocatoria, o una combinación entre equipo de la instancia convocante y personas externas que puedan aportar conocimiento altamente especializado o simplemente una perspectiva externa valiosa.

que funcionaron y aquellos que se pueden tomar a consideración a partir de los aprendizajes identificados.

## I. DISEÑO DE CONVOCATORIA

Es importante señalar que antes de definir los objetivos de la convocatoria se tendrá que elaborar un diagnóstico o mapeo para conocer el contexto sociocultural en el que trabajan las OSC, los requerimientos legales que solicita el país para poder recibir fondos de una agencia de cooperación internacional, las experiencias en administración de subvenciones y capacidades institucionales de las organizaciones a quienes va dirigida la convocatoria, entre otros factores. Esta información es necesaria para definir los siguientes elementos clave:

1. Perfil de las organizaciones. Se refiere a los años de experiencia en la temática (nivel de incidencia en población objetivo), experiencia en administración de fondos, requerimientos legales, capacidad institucional para implementar el proyecto (equipo operativo y administrativo), etc.
2. Nivel de madurez institucional de las organizaciones. Será clave identificar las características de las OSC para definir las estrategias y el tipo de acompañamiento para contribuir a su fortalecimiento.
3. Número de organizaciones a subvencionar. Esta decisión debe estar basada no sólo en el monto de recursos disponibles, sino en la capacidad de la instancia financiadora para brindar el seguimiento y acompañamiento adecuado a las organizaciones para una ejecución óptima; así como en un diagnóstico realista del número de organizaciones que potencialmente cumplen con el perfil requerido por la convocatoria.
4. Asignación de montos a partir de la capacidad de administrar fondos de las organizaciones.

A partir de un análisis de las consideraciones indicadas anteriormente, se puede seguir adelante con la preparación de la convocatoria. El diseño de la convocatoria debe contemplar la definición de los siguientes elementos:

- Objetivo,
- Temática,
- Perfil del participante,
- Zona geográfica de intervención.

**Objetivo:** Definir el objetivo central del programa a través de la enunciación de la teoría de cambio (ToC). La ToC del Programa para la Sociedad Civil de USAID fue la *hoja de ruta* que le permitió identificar: *cómo* se alcanzarían los resultados en la población objetivo y los *objetivos a largo plazo*, además de *cómo* se pretendía llegar ahí a través de las *actividades*, los *productos y/o servicios* que brindara el Programa.

Al tener claridad del objetivo o los objetivos del programa se podrán definir los términos de referencia, es decir, el alcance de la convocatoria, perfil de la población objetivo, número de proyectos a subvencionar, duración de los proyectos, montos, zona geográfica, entre otros elementos que serán parte de las actividades a desarrollar en la etapa de diseño de convocatoria.

Pero se deberá tener cuidado de definir los objetivos en función del diagnóstico o investigación realizada previamente, considerando las características y limitaciones de la población potencial y objetivo que podría postularse.

Es importante considerar que se requiere de un equipo plural (al menos dos personas) para realizar el diseño de convocatoria, que tenga conocimiento de la realidad social en la que se insertará el programa, conocimiento de la población objetivo (experiencia en las temáticas de la convocatoria, qué tipo de proyectos se ha implementado, así como la capacidad administrativa, de operación y resultados), como también experiencia en el diseño y evaluación de programas.

**Temática:** La definición de la temática depende de la problemática o retos identificados para atender, así como del interés del programa para fomentar un tipo de iniciativa específica. Al aterrizar el objetivo central del programa, se puede definir la temática específica en la que busca incidir. Por ejemplo, si se busca fortalecer el sistema de justicia de un país, la temática de la convocatoria se podría definir alrededor de identificar mejores prácticas en procesos de justicia y cómo poder replicar éstas en otros escenarios.

**Perfil de la organización participante:** En el caso de que el implementador desconozca el universo de la población potencial a la que va dirigida la convocatoria, es importante contar con un mapeo, en el caso que su población objetivo sean OSC, el mapeo deberá contemplar número de organizaciones que trabajan las temáticas de interés en la zona geográfica seleccionada, nivel de incidencia (en el caso de prevención de violencia: primaria, secundaria y/o terciaria), capacidad de administrar fondos (fuentes de ingreso, montos otorgados, tiempo de implementación), capacidad institucional (infraestructura operativa), entre las cuestiones más importantes. El Programa recomienda hacer una primera identificación con organizaciones de segundo nivel y/o actores especializados en la temática. Por ejemplo, las Comisiones Estatales de Derechos Humanos, tienen el pulso del trabajo en campo de las organizaciones y podrán compartir información sobre el tipo de organizaciones que tengan el perfil requerido para la convocatoria. Con esta información, se podrá definir el alcance de la intervención (metas) y elegir los medios de difusión idóneos para comunicarse con dichos prospectos.

Por otra parte, es importante analizar el marco legal local y sus implicaciones que deberán reflejarse en el perfil y requisitos de la convocatoria, para que la organización determine si es candidata para postularse, de acuerdo con su estructura y marco legal bajo el que se encuentra regulada. En el caso que el implementador busque la replicación de su modelo, como lo fue para el Programa con las organizaciones de segundo nivel, será importante identificar los requerimientos legales (p.e. cláusulas en acta constitutiva para otorgar subvenciones a otras OSC) y requerimientos fiscales (autorización como donataria para a actividad específica de “apoyo económico a donatarias autorizadas”).

**Zona geográfica de intervención:** Suele ser que la agencia de cooperación o el donante ha definido previamente la zona de trabajo. No obstante, es importante identificar la realidad local en cada una de las entidades federativas donde se llevará a cabo la implementación, ya que a cada nivel (estado, municipio y localidad) se presentan fenómenos sociales particulares. Este análisis contribuirá a definir estrategias de comunicación para socializar la convocatoria y posteriormente para implementar el programa.

A continuación, se presentan los hallazgos y recomendaciones que ofrecen una síntesis de las buenas prácticas identificadas a partir de la experiencia del Programa y las cuatro Organizaciones de Segundo Piso con las que trabajó, en el subproceso de diseño de convocatoria. Se presentan las prácticas y aprendizajes que se considera pueden ser de utilidad para otros implementadores.

## RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA PARA LA REPLICACIÓN DEL DISEÑO DE CONVOCATORIAS

### Proceso Previo

- Realizar un diagnóstico/investigación para identificar:
  - contexto sociocultural en el que trabaja las OSC,
  - requerimientos legales que solicita el país para poder recibir fondos de una agencia de cooperación internacional,
  - experiencias en administración de subvenciones y
  - capacidades institucionales de las organizaciones a quienes va dirigida la convocatoria.
- Definir los montos de la subvención en función de la capacidad instalada y experiencia de las organizaciones en administración de fondos.
- Validar los requerimientos legales que tendrán que cubrir las organizaciones que funcionarán como organizaciones de segundo piso, para un proceso de transferencia y réplica.
- Identificar el tipo de temáticas que trabajan las organizaciones y su experiencia para no partir de supuestos que no se apegan a la realidad de la zona de intervención.
- Identificar el tipo de seguimiento que se dará durante la implementación a las organizaciones a subvencionar, así como el tiempo que dedicarán las OSC, con el fin de establecer en la convocatoria los requerimientos de equipo operativo para la implementación y seguimiento del proyecto. Es decir, dejar claro el compromiso requerido por parte de la OSC y su equipo al participar en el programa.

### Tiempos

- Se recomienda contemplar un periodo de tiempo para el diseño de la convocatoria de al menos dos meses en caso de ser la primera vez que se realice. Un mes se destinaría para realizar una investigación de campo y de escritorio del perfil, así como de las características de las OSC objetivo. El otro mes servirá para definir con mayor precisión los criterios y requisitos de elegibilidad en función de los hallazgos. Cuando se haya realizado el proceso con anterioridad, un mes será suficiente tiempo para cumplir con este subproceso satisfactoriamente.
- Tener en cuenta que todo el proceso, desde que se diseña una convocatoria hasta que se seleccionan las propuestas y se firman los contratos de subvención, puede tomar alrededor de seis meses o más para completarse satisfactoriamente. Por lo anterior, se sugiere considerar los siguientes tiempos para cada una de las etapas, sumando un total de seis meses para llevar a cabo el proceso de convocatoria, difusión, recepción y selección de propuestas:
  - Preparación, diseño y aprobación de la convocatoria: dos meses.

- Recepción de notas conceptuales, dudas y observaciones: un mes posterior al lanzamiento, plazo durante el cuál la convocatoria estará abierta.
- Preselección: un mes.
- Recepción y evaluación de propuestas extensas: un mes.
- Selección final: un mes.

### **Contenido de la Convocatoria**

- Considerar que las personas redactoras de la convocatoria deben tener experiencia en el sector y la o las temáticas objeto de la convocatoria, como parte de su perfil.
- Utilizar un lenguaje adecuado a la población objetivo. Considerar la pertinencia de evitar el uso de terminología técnica demasiado específica que pueda reducir el universo potencial de organizaciones que aplican a aquellas dentro de un mismo círculo, familiarizado con ese lenguaje. El lenguaje debe ser claro, preciso y accesible.
- Definir los objetivos de la convocatoria en función al contexto del país, considerando las características y limitaciones de las OSC que podrían postularse.
- Analizar el marco legal y fiscal local para identificar los requisitos y solicitarlos en la convocatoria.
- Informar con claridad sobre las diferentes fases del proceso de selección, dentro del cuerpo de la convocatoria y retomar dicha información en las sesiones informativas.
- Definir los montos mínimos y máximos de la subvención en función de la capacidad institucional y el historial general de las OSC objetivo de la convocatoria administrando y reportando financiamientos de una envergadura similar a la del presente programa/proyecto.
- Especificar en la convocatoria la capacidad mínima con que deberá contar la organización receptora del financiamiento para una adecuada administración de los fondos y una correcta implementación de su proyecto temático en función del monto del financiamiento, los resultados esperados y/o el alcance del programa, etc. Por ejemplo, un equipo de tiempo completo de mínimo de cinco personas (Coordinador del Proyecto, Monitoreo y Evaluación, Finanzas, técnico del programa y/o fortalecimiento), para que la OSC considere sus capacidades actuales, tiempos y compromiso con otros proyectos, antes de realizar su postulación.
- En el caso de convocatorias que, como el caso del Programa para la Sociedad Civil, busquen no sólo el otorgamiento de subvenciones para la implementación de un proyecto, sino que busquen realizar un fortalecimiento institucional de las organizaciones socias, esto debe de manifestarse expresamente dese la convocatoria. Se debe dejar claro en la convocatoria las expectativas en términos de la importancia (y el consecuente nivel de tiempo y esfuerzo que se deberá dedicar) que el proceso de fortalecimiento institucional requerirá por parte de la organización apoyada. El programa recomienda que se solicite a las OSC asignar a un responsable del proceso de fortalecimiento (esto dependerá de la capacidad y tamaño de la OSC).

## 2. DIFUSIÓN DE LA CONVOCATORIA Y RECEPCIÓN DE PROPUESTAS

La Convocatoria (RFP<sup>12</sup>) es una guía para el buen desarrollo de propuestas y es la principal herramienta a través de la cual las OSC participantes podrán acceder al financiamiento. Cada donante y/o implementador diseñará su convocatoria con miras a cubrir los objetivos que se hayan planteado. El ideal es que el convocante realice sesiones informativas, debido a que será la oportunidad de preguntas y respuestas durante el proceso de postulación, lo que ayudará a la comprensión de las organizaciones sobre los criterios y requisitos para presentar propuestas competitivas.

Acceder a un determinado número de organizaciones dependerá en gran medida de la difusión estratégica de la convocatoria. El objetivo de este sub-proceso es identificar medios de difusión clave para presentar la convocatoria y actores de relevancia en el sector. En el caso del Programa, estos incluyen instituciones como el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), Juntas de Asistencia Privada en cada entidad, comisiones estatales de derechos humanos, redes de OSC locales, medios de comunicación especializados en el sector, entre otras, esto por su poder de influencia, poder de convocatoria y ser referentes para la población de OSC. Desde el enfoque sistémico, lo ideal sería que se aterrice una alianza o colaboración estratégica.

**Estrategias de comunicación:** Para socializar y captar la atención de las organizaciones y actores relevantes, es necesario generar materiales de comunicación que posicionen y visibilicen la iniciativa de subvención de un programa.

**Sesiones informativas:** Es importante contar con un espacio de comunicación bilateral para informar con mayor detalle sobre los lineamientos de la convocatoria y la calidad de propuestas que se espera recibir. Estas sesiones son de utilidad dado que, con ello se asegura recibir propuestas acordes a lo que establece la convocatoria y las organizaciones podrán contar con información clave para mejorar las propuestas a presentar. Por esta razón, este mecanismo constituye un beneficio mutuo para agencias de cooperación, implementadores y OSC.

A continuación, se presenta los hallazgos y recomendaciones ofrecen una síntesis de las buenas prácticas identificadas a partir de la experiencia del Programa y las cuatro ISO, en el subproceso de difusión de convocatoria y recepción de propuestas.

---

<sup>12</sup> “Request for Proposals” (RFP) es una solicitud de propuestas, realizada a menudo a través de un proceso de convocatoria, de parte de una agencia u organización de segundo piso, interesados en financiar proyectos con ciertas características y dirigidos a actores con experiencia en esas temáticas, en el caso para el Programa para la Sociedad Civil se enfocó a organizaciones de la sociedad civil

## RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA PARA LA REPLICACIÓN DE LA DIFUSIÓN DE LA CONVOCATORIA Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS

### Redacción y Proceso

- Realizar la convocatoria en el *idioma oficial del país* (o común entre las OSC meta), utilizando lenguaje accesible e incluyente.
- Identificar las OSC de segundo piso, no sólo a nivel de investigación, sino también a nivel de campo, para determinar el tamaño de la población potencial y objetivo, y designar los medios de difusión idóneos.
- Determinar una metodología clara para la difusión de la convocatoria (de acuerdo con el mapeo de OSC), así como estrategias de alcance para llegar a las OSC meta.
- Identificar medios de difusión clave para presentar la convocatoria; actores de relevancia en el sector, instituciones paraguas como CEMEFI, Juntas de Asistencia Privada, comisiones estatales de derechos humanos, redes de OSC locales, entre otras.
- Someter la convocatoria diseñada a revisión por parte de personas externas con la capacidad técnica en el tema de la convocatoria, para validar la claridad de la misma.
- Realizar sesiones informativas para las organizaciones postulantes con el fin de resolver dudas y cuestionamientos sobre los requisitos de participación, criterios de elegibilidad, etc. Por otra parte, esta es una oportunidad para fortalecer las capacidades de las instituciones para responder y cumplir con los requisitos del donante, así como diseñar y articular mejor su enfoque técnico.

### Contenido

- Preparar un documento para responder a dudas frecuentes, que se encuentre como anexo a la convocatoria.
- Desarrollar los contenidos de las sesiones informativas y/o webinar de no más de 25 minutos de exposición y brindar 20 minutos para presentar dudas. Se recomiendan sesiones de no más de 45 minutos, con el objetivo de obtener y mantener la atención de las personas participantes.

### Tiempos

- Considerar realizar la convocatoria en dos fases, la primera en donde las organizaciones postulantes envíen notas conceptuales y la segunda en donde las postulantes preseleccionadas realicen una propuesta completa y extensa.
- Cinco días después de la apertura de la convocatoria, se pueden desarrollar las sesiones informativas y/o webinar para resolver dudas, aclarar objetivos y preguntas frecuentes.

## 3. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS

Una vez cerrada la convocatoria, el siguiente paso es la evaluación y selección de propuestas. Es importante hacer una preselección de las propuestas, para garantizar que aquellas que se evaluarán

cumplen con los requisitos de la convocatoria. Para asegurar un proceso transparente en la selección se debe conformar un Comité Técnico de Evaluación (CTE).

Se recomienda que el CTE esté integrado por al menos cinco personas con perfiles diversos, dado que su experiencia y trayectoria profesional asegurarán hacer una elección apegada a los criterios de selección. A partir de la experiencia de Programa se recomienda: 1) Especialista en monitoreo y evaluación, 2) Especialista en presupuesto, 3) Especialista en implementación de proyectos y programas, 4) Especialista en Fortalecimiento institucional y 5) Especialista en los temas de interés de la convocatoria.

Para el proceso de Comité Técnico es necesario considerar las siguientes actividades:

**Seleccionar a integrantes del comité de técnico de evaluación:** Es necesario definir los criterios para seleccionar a integrantes del CTE. Entre los aspectos centrales a considerar se destacan la experiencia técnica y profesional; el que las personas participantes no tengan conflicto de intereses con alguna de las OSC postulantes; currículum y reputación.

**Hacer uso de la herramienta de evaluación de las propuestas:** La herramienta deberá estar alineada a los requisitos que se establecieron en la convocatoria, definiendo criterios e indicando el puntaje mínimo y máximo para cada uno. Habrá que incorporar en la herramienta una sección narrativa, donde las personas evaluadoras integren sus comentarios, observaciones y/o recomendaciones en relación con las fortalezas y debilidades de las propuestas. Esta sección será de utilidad para dar a conocer a las organizaciones candidatas las observaciones del CTE. Ver anexo I ejemplo de Herramienta de evaluación de propuesta.

**Documentar el proceso de selección:** Es necesario apegarse al proceso de selección y se recomienda que este proceso sea documentado e integre la siguiente información:

- 1) Documento de evaluación con los criterios de selección claros, mismos que deben estar presentes en el contenido de la convocatoria.
- 2) Carta firmada por las personas integrantes del CTE en donde se asegure que no hay un conflicto de interés.
- 3) Carta firmada por las personas integrantes del CTE de no divulgación de información de las propuestas presentadas.
- 4) Memo de selección donde se describa número de propuestas recibidas y número de organizaciones o actores seleccionados, así como la recuperación de las observaciones y comentarios de los evaluadores, y sugerencias de mejora para las propuestas preseleccionadas. Ver anexo 2 ejemplo de Memo del proceso de selección.

**Notificar sobre de los resultados del CTE:** Para cerrar el proceso de selección es importante notificar a las organizaciones postulantes sobre la resolución de Comité Técnico de Evaluación. Estas notificaciones deben ser concretas y fundamentadas en el cumplimiento o no de los requerimientos de la convocatoria, para ello se recomienda elaborar dos formatos:

1. Carta notificación de selección con observaciones/sugerencias del CTE para considerar la posible asignación de fondos. Ver ejemplo en anexo 3.

2. Carta de notificación de no selección para propuestas no aceptadas (considerando algunas recomendaciones). Ver ejemplo en anexo 4.

Es importante rescatar las observaciones del equipo de evaluadores y poder personalizar la respuesta a cada postulante. Esta actividad ayudará a actores no seleccionados a mejorar futuras propuestas y en el caso de las organizaciones preseleccionadas se identificarán las áreas a mejorar y se definirá el tiempo que la organización postulante tendrá para presentar los ajustes de la propuesta presentada. Este ejercicio dará credibilidad, confianza y transparencia en el proceso de selección.

A continuación, se presenta los hallazgos y recomendaciones derivadas de las buenas prácticas identificadas a partir de la experiencia del Programa y las cuatro ISO, en el subproceso de evaluación y selección de propuestas.

## RECOMENDACIONES DEL PROGRAMA PARA LA REPLICACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROPUESTAS

### Proceso Previo

- Definir diferentes filtros de selección y elegir un Comité Técnico Evaluador que se encuentre integrado por expertos en la temática, contexto y sector del que trate.
- Revisar el cumplimiento del perfil establecido en la convocatoria será el primer filtro de selección; por ejemplo, validar experiencia en la temática, figura legal, experiencia en la zona de implementación, objeto social relacionado al proyecto, Registro Federal de Contribuyentes (RFC), entre otros. Un segundo filtro es validar que el proyecto que presentan corresponde a los requerimientos de la convocatoria. Estos dos primeros filtros los puede realizar el equipo implementador con el objetivo de que el Comité Técnico Evaluador se concentre en revisar propuesta alineadas a la convocatoria.
- Para promover el principio de transparencia, se recomienda que de invitar a otros *stakeholders* (por ejemplo, al donante, Consejo, etc.) a ser parte del proceso de selección, éstos cuenten con voz, pero no con voto, ya que el implementador habría conformado un panel de expertos para llevar a cabo una selección objetiva de los candidatos.

### Contenido

- Contar con un *Tracker* de propuestas recibidas, con el objetivo de documentar el proceso.
- Desarrollar con una rúbrica o formato de evaluación que se apegue a los lineamientos de la convocatoria.
- Dar prioridad a la experiencia de las organizaciones o actores en la zona de intervención es muy importante, debido a que esto facilitará la implementación del proyecto. El seleccionar a organizaciones que no han trabajado en la zona dificulta el acercamiento y vinculación con el sistema local.

## Tiempos

- Dar a conocer a los integrantes del CTE expertos al menos 15 días antes del comité los criterios de selección y formatos con la cuales serán evaluadas las propuestas, así como los proyectos que revisarán. Por otra parte, se deberá solicitar a los miembros que conformarán el comité el envío de sus evaluaciones al menos un día antes de celebrarse el comité de selección.

## CONCLUSIONES

La labor del implementador de un programa financiado por una ACI es dar respuesta a los requerimientos y cumplir los objetivos planteados (en concordancia con líneas estratégicas de acción de cada ACI). No obstante, es importante fomentar un diálogo entre ambos que enriquezca la visión de la ACI y responda a las necesidades locales, logrando con ello una colaboración efectiva que propicie la sostenibilidad de resultados.

### Diseño de convocatoria

A través de la experiencia del Programa para la Sociedad Civil de USAID México, se concluye que contar con un diagnóstico temprano y robusto sobre el contexto y un mapeo de las OSC que trabajaban las temáticas del interés en áreas de derechos humanos, justicia y prevención de la violencia, hubiera proporcionado información clave para identificar la magnitud del reto en la implementación. Esto se debe a que realmente pocas de las organizaciones cumplían con el perfil que se había establecido cuando se diseñó la convocatoria del Programa. Al no contar con esa información en una etapa más temprana, se debieron realizar ajustes a las metas y se redefinió el perfil de las organizaciones. El ajustar el perfil y experiencia requerida para organizaciones participantes permitió ampliar la población potencial, y asimismo, abrió la oportunidad de promover el desarrollo de ese expertise entre nuevas organizaciones. El Programa por ejemplo permitió que organizaciones con poca experiencia previa en prevención secundaria y terciaria de la violencia profundizaran en estos temas –y con ello amplió el número de organizaciones que pueden ser potenciales contrapartes de USAID en esos temas en el futuro. Un resultado importante de esto fue el desarrollo de modelos de intervención novedosos en prevención secundaria y terciaria, así como en acceso a la justicia de jóvenes infractores que incorporaron la participación y generación de alianzas público-privadas, gobierno local y estatal, autoridades judiciales, empresas locales y OSC.

A manera complementaria, otra recomendación clave es contar con un diagnóstico previo que no sólo contemple los aspectos técnico-temáticos sino también los requerimientos legales y fiscales que las organizaciones deberán cumplir para poder administrar una subvención. Esto les permitirá desarrollar estrategias que contribuyan a los requerimientos de la ACI y, asimismo, atender de manera efectiva las necesidades locales de la zona de intervención.

Adicionalmente, es importante que la redacción de la convocatoria sea clara e identifique los requerimientos técnicos, legales, fiscales, así como la capacidad operativa y administrativa que se requiere de las OSC. Al participar en una convocatoria como la del CSA, se requiere de un compromiso organizacional sólido, ya que las OSC implementan un proyecto temático y a la vez participan en un proceso de fortalecimiento institucional. Por ello, es clave informar sobre las implicaciones de tiempo y capital humano que se requiere, debido a que para algunas OSC esto puede efectivamente representar un beneficio o bien puede convertirse en una carga por las características demandantes de sus procesos.

### Difusión de convocatoria

Las sesiones informativas son particularmente útiles para despejar dudas sobre los requerimientos que se establecen en la convocatoria y ofrecen también una oportunidad enriquecedora para que el implementador tenga contacto con las organizaciones postulantes y así identifique el contexto en que ellas trabajan. Para el Programa, realizar las sesiones informativas facilitó la difusión de la convocatoria, a través de organizaciones locales.

A la par del diseño de la convocatoria, se debe realizar un mapeo de los espacios donde se puede difundir la convocatoria, con la intención de atraer a OSC que trabajen en diferentes espacios y así construir un grupo heterogéneo de OSC postulantes. De esta manera, el tiempo de vigencia de la convocatoria propuesta (un mes) será suficiente para recibir las postulaciones, ya que la difusión de la convocatoria será estratégica. De lo contrario, será necesario extender el periodo de recepción de propuestas y esto retrasará, por consiguiente, el periodo de implementación e inclusive puede poner en riesgo el cumplimiento de las metas que se establecieron en el diseño del programa.

### **Evaluación y selección de propuestas**

Se deben definir diferentes filtros de selección y elegir a un Comité Técnico Evaluador, integrado por expertos en la temática, contexto y sector del que trate, lo cual facilitará el proceso de selección, sobre todo si se espera evaluar un número elevado de propuestas. Un primer filtro propuesto es la revisión del cumplimiento del perfil establecido en la convocatoria. Esta conlleva validar experiencia en la temática, figura legal, experiencia en la zona de implementación, objeto social relacionado al proyecto, entre otros. Un segundo filtro es validar que el proyecto presentado corresponda a los requerimientos específicos de la convocatoria. Estos dos primeros filtros los puede realizar el equipo implementador con el objetivo de que el comité evaluador revise solamente aquellas propuestas alineadas a la convocatoria. Una vez que se identifique que la OSC cumple con los requisitos legales, fiscales, capacidad operativa y administrativa, la revisión de las propuestas debe realizarse con enfoque en los aspectos técnico-operativos y financieros.

Al contar con una rúbrica de evaluación alineada a la convocatoria y al permitir que los evaluadores emitan por escrito sus observaciones respecto a las falencias o fortalezas de cada propuesta, se contribuirá con evidencia para notificar a las OSC sobre los resultados del CTE. Este ejercicio dará credibilidad, confianza y transparencia en el proceso de selección y ayudará a las OSC no seleccionadas a mejorar sus capacidades para responder a futuras propuestas. Igualmente, en el caso de las organizaciones preseleccionadas, se identificarán las áreas a mejorar y se definirá el tiempo con el cual el postulante cuenta para realizar los ajustes a su propuesta presentada.

Las recomendaciones presentadas en este documento están basadas en la experiencia del CSA y se alinean al enfoque de Colaboración, Aprendizaje y Adaptación (CLA, según sus siglas en inglés) de USAID, y en un conjunto de prácticas para fortalecer el aprendizaje organizacional y asegurar la efectividad de los proyectos o programas. Se espera que compartir esta experiencia puede ayudar a otros implementadores a optimizar tiempos y recursos, al contar con experiencias sistematizadas que pueden brindar guía a futuros programas de implementación, permitiendo la contextualización según la realidad local y diversas temáticas.

## REFERENCIAS

Sánchez, G. 2008. La cooperación europea no gubernamental en México. B. financiamiento-gongos/Schmukler, C. Ayala y G. Sánchez, Cooperación Internacional para el desarrollo en México: hacia una agenda participativa, 279-318. México, Miguel Porrúa, Instituto Mora.

USAID. (2011). Human and Institutional Capacity Development Handbook: A USAID model for sustainable performance improvement. <https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/HICD%20Handbook%202011%20-%202008.pdf>

USAID. (2014). Local Systems: A Framework for Supporting Sustained Development, Accessed from <https://www.usaid.gov/policy/local-systems-framework>

USAID. (2017). Capacity 2.0. <https://usaidlearninglab.org/library/capacity-20>

USAID. (n.d.). CLA Toolkit. <https://usaidlearninglab.org/cla-toolkit>

## ANEXOS

### ANEXO I. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

Hoja de evaluación	
Criterio de Evaluación	Puntuación
<b>I. PLAN DE TRABAJO</b>	<b>20 (máx.)</b>
<b>1.1 Plan de Implementación:</b> Describir lo más específico y a detalle las actividades e identificar a la o las personas responsables. Ser realista respecto a la terminación del tiempo y lo que el proyecto puede lograr. <b>(10 puntos máximo)</b>	
<b>1.2 Equipo Operativo - Directivo:</b> Describir quién está administrando el proyecto en diferentes niveles y sus funciones. Proporcionar calificaciones técnicas, competencia profesional, antecedentes académicos relevantes, competencia lingüística y experiencia del personal clave involucrado en la implementación de las actividades propuestas. Proponer una estructura y un enfoque de gestión para asegurar la eficacia y la eficiencia del proyecto a fin de obtener los máximos beneficios y resultados. Mostrar una estructura con enfoque de género. <b>(10 puntos máximo)</b>	
<b>Subtotal I. Plan de Trabajo</b>	
<b>2. METODOLOGÍA</b>	<b>30 (máx.)</b>
<b>2.1 Conocimiento de la problemática y los actores-aliados clave y beneficiarios:</b> La capacidad de análisis contextual de la organización, la identificación de los factores (culturales, demográficos, socioeconómicos) determinantes a nivel local o comunitario de la problemática, la identificación y/o mapeo de actores o posibles aliados relevantes, y la descripción del perfil y características específicas de los beneficiarios. <b>(10 puntos máximo)</b>	
<b>2.2 Planteamiento y enfoque:</b> Capacidad para proponer actividades con una perspectiva innovadora y creativa. Que los medios o herramientas planteados sean coherentes con los objetivos y resultados esperados de la propuesta. Que los resultados y objetivos buscados contribuyan al objetivo del programa o proyecto de la organización. <b>(10 puntos máximo)</b>	
<b>2.3 Pertinencia.</b> La propuesta deberá mostrar en qué medida el proyecto aporta información y datos que otorgan fundamento a la propuesta en su contexto. La organización deberá mostrar claro entendimiento del contexto en el que se implementará el proyecto y sus riesgos. <b>(5 puntos máximo)</b>	
<b>2.4 Enfoque participativo:</b> La integración y consideración de las necesidades, demandas o inquietudes de los beneficiarios en el ciclo del proyecto (diseño, implementación y evaluación), desde una perspectiva que tome en cuenta el enfoque de género y las voces de los grupos y poblaciones más vulnerables. <b>(5 puntos máximo)</b>	
<b>Subtotal 2. Metodología</b>	
<b>3. MATRIZ DE INDICADORES</b>	<b>20 (máx.)</b>
<b>3.1 Modelo Causal e Indicadores:</b> Integrar en la propuesta indicadores objetivamente verificables que permitan evaluar el nivel de avance del proyecto, así	

como los productos, resultados e impactos del mismo. Desarrollar indicadores que van más allá de las actividades y productos. <b>(10 puntos máximo)</b>	
<b>3.2 Estrategia de Salida:</b> Describir una estrategia de salida y un plan para que las actividades continúen después de la finalización del proyecto para lograr resultados sostenibles. Describir la capacidad del proyecto para ser replicado y escalado después de la terminación. Demostrar sensibilidad a la perspectiva de género. <b>(10 puntos máximo)</b>	
<b>Subtotal 3. Matriz de indicadores</b>	
<b>4. PRESUPUESTO</b>	<b>30 (máx.)</b>
<b>4.1</b> Presupuesto cuenta con consistencia y proporción con las actividades propuestas, así como con los gastos previstos derivados del programa o proyecto.	
<b>4.2</b> Se identifican los costos directos e indirectos.	
<b>4.3</b> Se identifican en el presupuesto gastos permisibles y que no existan gastos que no sean congruentes al proyecto.	
<b>Subtotal 4. Capacidad Institucional e Historial de Desempeño</b>	
<b>PUNTAJE TOTAL (Máximo 100 puntos)</b>	
<b>RANGO*</b>	<b>Excelente</b>
	<b>Bueno</b>
	<b>Promedio</b>
	<b>Por debajo de la media</b>
	<b>No recomendable</b>

\*Definir los rangos de puntaje y las características de los mismos.

<b>SECCIÓN NARRATIVA</b>
Por favor anote en la siguiente sección a manera de bullets sus observaciones, comentarios y cualquier información que brinde sustento a su calificación, y/o proporcione insumos a las organizaciones que pasen a la siguiente etapa sobre sus áreas y puntos de mejora para tener en cuenta durante la elaboración de sus propuestas completas. Le pedimos lo haga de la manera sea detallada y exhaustiva posible.
<b>Fortalezas</b>
<b>Debilidades</b>
<b>Sugerencias</b>

ANEXO 2. MEMO PROCESO DE SELECCIÓN DE SUBVENCIONES

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN CONVOCANTE

[Fecha larga]

I. RESUMEN

La organización (NOMBRE/RAZÓN SOCIAL) se ha consolidado como una organización referente en el [LUGAR] [Descripción breve del trabajo que realiza la organización]

Nuestra Misión

[...]

[Agregar un párrafo que proporcione información respecto al programa o Proyecto que requiere de esta subvención y de contexto a quienes participen o postulen]

- ✓ Antecedentes
- ✓ Objetivo(s)

Se recibieron un total de (numero de postulaciones), a través de un correo electrónico enviando la documentación requerida para participar, a continuación, se enlistan las organizaciones participantes:

1
2
3
4
5

Las postulaciones para considerarse dentro del proceso tuvieron que realizar la entrega de la documentación completa indicada en la Convocatoria y atender los lineamientos establecidos en ella:

- ✓ CV Institucional formato PDF
- ✓ Carta de motivos formato PDF
- ✓ Propuesta técnica que debe incluir los siguientes puntos:
  - Descripción del Proyecto
  - Plan de trabajo
  - Matriz de indicadores
  - Alcance de la metodología
- ✓ Presupuesto categorizado (excel)
- ✓ Presupuesto narrativo en formato word

- ✓ Registro Federal de Contribuyentes (para el caso de organizaciones mexicanas)
  - ✓ Residencia fiscal (para el caso de organizaciones extranjeras)
- II. PROCESO DE SELECCIÓN

El Comité Técnico de Evaluación conformado por cuatro (4) personas que calificaron las propuestas de las organizaciones fueron:

- Persona 1 - Cargo dentro de la institución
- Persona 2 - Cargo dentro de la institución
- Persona 3 - Cargo dentro de la institución
- Persona 4 - Cargo dentro de la institución

El Comité Técnico de Evaluación se reunió el dd de mm de 2020 en las oficinas de [Lugar donde se llevó a cabo el Comité] a las 00:00 hrs., tiempo de la ciudad de Chihuahua, para dar seguimiento al proceso de evaluación, realizar la revisión y disertación de las aplicaciones en concordancia con los criterios de elegibilidad definidos en la Convocatoria publicada el pasado dd de mm de 2020.

La calificación se dividió en cuatro criterios que al final dan una sumatoria de 100 puntos como máximo:

Criterios de evaluación y ponderación de los criterios

Criterio de evaluación	Puntuación
Plan de trabajo	20 pts.
Metodología	30 pts.
Matriz de indicadores	20 pts.
Presupuesto.	30 pts.

Escala de puntajes:

Escala de puntuación		
TOTAL, Puntuación compuesta	RATING	DESCRIPCIÓN
91 – 100	Excelente	Integral y completa. Excede todos los requisitos de la Convocatoria. Ha demostrado la capacidad de desempeñar responsabilidades con poco o ningún tiempo. Tiene calificaciones y/o experiencias extraordinarias.
81 – 90	Bueno	Cumple con los requisitos de la Convocatoria. Ha demostrado capacidad para desempeñar responsabilidades con un tiempo mínimo.
71 - 80	Promedio	Cumple con los requisitos de la Convocatoria, pero tiene algunos aspectos negativos

61- 70	Por debajo de la media	No cumple con los requisitos de la Convocatoria y tiene algunos aspectos negativos importantes
Abajo de 60	No recomendable	No cumple con los requisitos de la Convocatoria y tiene aspectos negativos sustanciales.

### III. RESULTADOS

La organización seleccionada para la subvención es **[Nombre de la organización]**, la cual obtuvo un puntaje mayor en general después de la evaluación por parte del Comité Técnico Evaluador, tomando en cuenta los cuatro criterios de evaluación.

La organización elegida es **[Nombre de la organización]**, la cual demuestra después de la evaluación que cumple con los requerimientos establecidos por **[Nombre de la organización convocante]**; los principales motivos para la elegibilidad de esta organización fueron:

- a) Motivo 1
- b) Motivo 2
- c) Motivo 3

Obtuvo la calificación de **00.00%**

#### Puntuaciones del Comité Técnico Evaluador

TABLA DE PROMEDIOS		TOTALES
1		<b>0.00%</b>
2		<b>0.00%</b>
3		<b>0.00%</b>
4		<b>0.00%</b>
5		<b>0.00%</b>
6		<b>0.00%</b>
7		<b>0.00%</b>

### IV. CONFORMIDAD COMITÉ EVALUADOR

Todos los miembros del Comité Técnico Evaluador están de acuerdo con esta acta y con la decisión en cuanto a la elección de la organización a subvencionar. Las firmas de los miembros que testifican la presente son:

**(Colocar nombre completo, firma y fecha de cada integrante del comité)**

---

[Nombre completo y firma]

Fecha

### ANEXO 3. CARTA DE NOTIFICACIÓN POSITIVA

[Fecha]

**At'n**

**[Puesto y Nombre]**

**[Nombre de la organización]**

**Asunto:** Notificación de resultados de la Convocatoria del Programa [Nombre del programa] de la organización [Nombre de la organización convocante]

#### **P R E S E N T E . -**

El Programa [Nombre del programa] le agradece su interés y participación en la convocatoria a presentar propuestas completas para organizaciones de la sociedad civil, así como su dedicación y compromiso con la transformación de su comunidad y el país, su aportación ha sido muy valiosa y enriquecedora para el Programa.

Por este conducto, hacemos de su conocimiento que su propuesta “Nombre de propuesta” fue revisada por el Comité Técnico de Evaluación (CTE) y nos complace informarle que ha sido recomendada para la siguiente etapa de revisión y ajustes. Es importante hacer notar que la aprobación final está sujeta a la revisión y aprobación de [otorgante], y a la disponibilidad de fondos. **Le pedimos tener en cuenta que esta carta no constituye una aprobación formal de la solicitud ni un compromiso de financiación.**

En este sentido, compartimos los comentarios y condiciones de financiamiento del CTE a su propuesta:

1. Recomendación 1
  2. Recomendación 2
  3. Recomendación 3
  4. Presupuesto
- Enlistar observaciones del Comité con relación al presupuesto.

Asimismo, hacemos de su conocimiento que el personal de la Organización [Nombre] estará en contacto con su organización en breve para agendar una llamada y/o visita para revisar la propuesta, recopilar documentación de apoyo y trabajar con su organización en los ajustes y recomendaciones requeridos por el CTE para que su solicitud pueda ser recomendada.

Tenga en cuenta que las condiciones son vinculantes. Por favor, acuse de recibo esta notificación y responda a las condiciones y recomendaciones del CTE **a más tardar el DD de MM**, directamente al *Responsable de Subvenciones de la organización*.

Agradeciendo una vez más su interés de participar con el Programa, y esperando poder afianzar nuestros lazos de colaboración, reciba un cordial saludo.

Muy atentamente,

**NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN**

ANEXO 4. CARTA DE NOTIFICACIÓN DE NO SELECCIÓN

[Fecha]

At'n

[Puesto y Nombre]

[Nombre de la organización]

**Asunto:** Notificación de resultados de la Convocatoria del Programa [Nombre del programa] de la organización [Nombre de la organización convocante]

## **P R E S E N T E . -**

El Programa [Nombre del programa] le agradece su interés y participación en la convocatoria a presentar propuestas completas para organizaciones de la sociedad civil, así como su dedicación y compromiso con la transformación de su comunidad y el país, su aportación ha sido muy valiosa y enriquecedora para el Programa.

Por este conducto, me permito hacer de su conocimiento que su propuesta fue revisada por el Comité Técnico de Evaluación (CTE) y **lamentablemente no fue recomendada para la siguiente etapa.** (resaltar fortalezas de la propuestas y organización): Pese a que la organización cuenta con un amplio reconocimiento y trabajo previo en las localidades donde se propone implementar el proyecto, además capacidad y experiencia administrado fondos internacionales e impulsando alianzas locales, el CTE concluyó que las actividades propuestas no se insertan de forma clara dentro del enfoque secundario de la prevención, por los siguientes motivos:

**Describir con detalle las debilidades o criterios que con cubre la propuesta u organización**

- Debilidad 1
- Debilidad 2
- Debilidad 3
- Debilidad 4
- Debilidad 5
- [...]

Agradeciendo una vez más su interés de participar con el Programa *[Nombre del programa]*, y esperando poder colaborar y afianzar nuestros lazos de colaboración en el futuro, reciba un cordial saludo.

Muy atentamente,

**Nombre de la organización convocante**