



# CICLO DE INFORMACIÓN

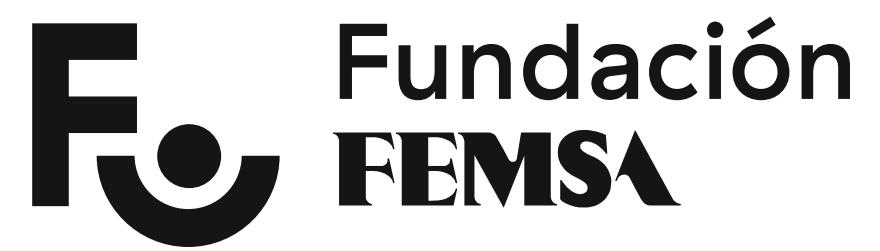


## EL USO DE EVIDENCIA E INFORMACIÓN EN LOS PROCESOS DE FORTALECIMIENTO DEL CENTRO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL (CFOSC)

Rodrigo Villar – Gemma Puig



El Banco Nacional de México



Nacional Monte de Piedad.



# Introducción

El Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil (CFOSC) de Chihuahua es un ejemplo de una organización dedicada al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que, en sus estrategias, asigna un papel central a la información y la evidencia. A través de la investigación periódica sobre el sector social en Chihuahua, el CFOSC identifica sus tendencias, desafíos y necesidades, para con esta información crear o ajustar sus programas y servicios. Sin embargo, para un centro que busca atender de manera personalizada a las organizaciones, estos ajustes no son suficientes. Con el fin de ofrecer a las OSC servicios de fortalecimiento a la medida de sus necesidades, a lo largo de los años, el CFOSC ha creado y ajustado un sistema de diagnóstico organizacional —el Sistema de Evaluación y Seguimiento al Fortalecimiento Institucional (SESFI)— que le permite identificar las diferentes dimensiones de las fortalezas y los desafíos de cada organización con la que colabora y, a partir de esa información, diseñar un plan de trabajo para su fortalecimiento institucional.

La generación y el uso de información y evidencia, por su parte, tienen una presencia importante en los procesos de

fortalecimiento institucional del CFOSC. El Centro entiende que parte central de la profesionalización y sostenibilidad del sector se relaciona con el uso de información y evidencia para diferentes momentos de la vida organizacional: la definición el problema, el diseño de la solución, el monitoreo y la evaluación continua de las intervenciones y la retroalimentación constante para adaptar la gestión institucional a las necesidades del entorno.

En este caso, se analiza el papel que tiene el uso de información y evidencia en diferentes niveles para el CFOSC; a saber, el diseño de estrategias y programas generales y el diseño de planes específicos de fortalecimiento con las OSC y como parte del contenido de los procesos de fortalecimiento, formación e información ofrecidos por el Centro.



CFOSC, 2024, Equipo CFOSC y Consultoría

# 1. CFOSC: programas y servicios

El CFOSC inició sus labores en el 2002, como resultado de una alianza entre el campus Chihuahua del Tecnológico de Monterrey y la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) (Solís, De la Cruz, & Font, 2015). El propósito del CFOSC es acompañar el proceso de fortalecimiento de las capacidades institucionales y las de las personas que forman parte de OSC, grupos y redes para que puedan cumplir su misión de forma efectiva. Este propósito se expresa en la misión institucional del CFOSC: "acompañar a las organizaciones civiles en el cumplimiento de su misión a través del fortalecimiento institucional" (CFOSC, 2023a).

Esta idea de acompañamiento a las OSC está presente desde los inicios del CFOSC. En palabras de su primera directora, Ana de la Rosa,

*nos empezaron a ver no como una institución donde voy a tomar cursos. Nos vieron como el amigo experto que te acompaña para lograr tus fines. Y eso ha logrado generar una relación muy sólida y un*

*capital importante para el Tercer Sector [...] Juntos hemos aprendido y juntos hemos hecho del Tercer Sector en Chihuahua algo muy sólido. (Solís, De la Cruz, & Fernández, 2015).*

El CFOSC lleva a cabo su misión a través de tres ejes: servicios de generación de capacidades, formación e información. El programa principal para la generación de capacidades es el Programa de Fortalecimiento 360°, que fue diseñado para acompañar de manera sistemática, a lo largo de un año, a las personas líderes y los equipos de las OSC. El objetivo es que cuenten con las mejores habilidades y herramientas en las dimensiones organizacionales (metodológica, financiera y orgánica) y puedan sostenerse en el tiempo y cumplir de mejor manera su misión. Para procesos de fortalecimiento más específicos, el CFOSC ofrece servicios de consultorías y asesorías de más corto plazo.

El CFOSC también cuenta con dos programas de certificación: Program Managers for NGOs (PM4NGOs) y Espacios Favorables para la Niñez (EFANI) (CFOSC, 2023a). El PM4NGOs es un programa diseñado por un grupo de ONG internacionales (Catholic Relief Services, Habitat for Humanity, World Vision, Save the Children, Oxfam, entre otras) para promover el fortalecimiento y profesionalización de las OSC y facilitar su contribución a los

Objetivos de Desarrollo Sostenible.<sup>1</sup> Para ello, ha desarrollado guías prácticas, metodologías y herramientas en temas de gestión de proyectos, gestión de programas, evaluación y monitoreo.<sup>2</sup> El propósito del PM4NGOs es capacitar a socios de diferentes países, y el CFOSC fue el primer socio de habla hispana habilitado para capacitar y certificar mediante este programa.<sup>3</sup>

El diseño del programa de certificación EFANI, por su parte, es resultado de la alianza entre el CFOSC y World Vision México. Su objetivo es “capacitar, fortalecer y acompañar a centros de atención a niñas, niños y adolescentes para consolidarse como espacios favorables para la niñez, con cuatro componentes: salvaguarda, institucionalidad, crianza positiva y derechos de la niñez”.<sup>4</sup> El programa se ha implementado en diferentes centros de atención infantil, casas hogares, albergues, internados y centros de asistencia social.<sup>5</sup>

La oferta formativa del CFOSC también es amplia; por ejemplo, ofrece capacitación a las organizaciones en temas centrales para su sostenibilidad. El programa anual ofrece cursos, talleres,



CFOSC, 2024, EFANI

conferencias y seminarios, facilitados por un amplio equipo multidisciplinario, en temas prioritarios para las organizaciones, los cuales se adaptan cada año a la demanda y principales necesidades de estas. Los temas abordados en el programa de capacitación van desde aspectos legales, laborales y fiscales, procuración de fondos, diseño, monitoreo y evaluación de proyectos, participación ciudadana, incidencia en políticas públicas, hasta temas de comunicación para el cambio social, *storytelling*,

<sup>1</sup> Ver [Sustainable Development Goals - PM4NGOs](#).

<sup>2</sup> Ver [Methodologies & Guides - PM4NGOs](#).

<sup>3</sup> Entrevista a María Eloísa Solís Terrazas, directora ejecutiva del CFOSC, 30 de enero de 2024.

<sup>4</sup> Ver [Conoce el nuevo programa de certificación EFANI \(worldvisionmexico.org.mx\)](#).

<sup>5</sup> *Ídem*.

gobernanza y consejos directivos, liderazgo y cuidado del talento humano. El CFOSC no sólo ofrece formación presencial; también cuenta con un aula virtual que ofrece cursos en línea y contiene un amplio repositorio con recursos relevantes para los procesos de fortalecimiento. En cuanto al eje relativo a la información, el Centro organiza con frecuencia foros y eventos sobre temas relevantes con el fin de mantener actualizadas a las OSC.

Cada año participan aproximadamente 900 personas y 400 OSC, grupos y redes en los diversos programas del CFOSC. En sus inicios, estos servicios se concentraban en el estado de Chihuahua (Méjico); sin embargo, con el tiempo se han expandido a otros estados de la república y a otros países. En el 2022 atendieron a organizaciones y personas de 21 estados de México, así como de cuatro países latinoamericanos (Guatemala, Honduras, Nicaragua y Colombia) (CFOSC, 2023a).

Considerando todas las actividades que se realizan, el equipo operativo del CFOSC es relativamente pequeño (doce personas); sin embargo, su capacidad se multiplica gracias a la participación de un grupo de más de 90 consultores y consultoras, nacionales e internacionales, y una amplia red institucional de aliados, conformada por universidades, fundaciones, empresas y centros de investigación locales, regionales, nacionales e internacionales (CFOSC, 2023a).



CFOSC, 2024, EFANI

## 2. La investigación del contexto: una herramienta para nutrir la estrategia del CFOSC

Con el fin de identificar las necesidades de fortalecimiento del sector y ajustar sus estrategias, el CFOSC realiza investigaciones periódicas sobre las características de las OSC en el estado de Chihuahua. En algunos casos, el propio CFOSC lleva a cabo la investigación con base en información interna que ha sido recopilada a partir de los programas de fortalecimiento y formación. En otras ocasiones, el Centro colabora con diversas organizaciones para realizar encuestas sobre la situación del sector, así como sobre los cambios más recientes y las necesidades actuales. Este es el caso de una investigación reciente en la que el CFOSC, la FECHAC y la Junta de Asistencia Privada encargaron a la Bismark Research Company una investigación con el fin de

analizar las características de las OSC en los municipios de Chihuahua y Juárez, determinando las necesidades de fortalecimiento prioritarias y el nivel en que

se encuentran las mismas, a fin de poder generar una estrategia general de atención o intervención, según sea el caso, por parte de la Junta de Asistencia Privada, FECHAC y CFOSC, generando así mismo conocimiento base para el tercer sector. (Bismark, 2023).

Bismark llevó a cabo el estudio después de la pandemia con el objetivo de comprender sus repercusiones en las familias y las organizaciones del sector. Este cuenta con información detallada sobre diversos campos en los municipios analizados; por ejemplo, en las áreas relativas a la demografía, salud, economía, educación y seguridad, entre otros. Asimismo, aborda los temas y las necesidades prioritarias para las familias y las características y condiciones de las OSC; a saber, su tiempo de existencia; su tamaño, presupuesto y fuentes de ingresos; las áreas de actividad; las poblaciones a las que atienden; la situación legal; los tipos y niveles de intervención; el perfil y la situación de las personas que colaboran de manera voluntaria y las que reciben un pago; la capacitación que reciben las personas colaboradoras; el grado de institucionalidad; las implicaciones y afectaciones para las OSC de la pandemia y otros factores económicos y políticos; las formas de adaptación implementadas durante la pandemia; los principales

problemas, oportunidades y necesidades de capacitación, entre otros (Bismark, 2023).

En cuanto a la generación y el uso de la evidencia, el informe muestra que ha habido tanto avances importantes en las organizaciones, como áreas de oportunidad. En cuanto al sustento metodológico y el uso de la información, el 82.7 % de las OSC utiliza información y datos para definir el problema que atiende con claridad; el 55.7 % utiliza indicadores medibles; y el 55.9 % hace un diagnóstico previo del problema que va a atender. El porcentaje que hace una evaluación del impacto subió de manera importante entre 2009 (33.2 %) y 2015 (67.4 %), para bajar nuevamente en el 2023 (47 %), debido muy probablemente a las propias exigencias de la pandemia. En este contexto, se entiende que haya habido un aumento del porcentaje que considera el fortalecimiento en el manejo de estadísticas y en el uso de indicadores como una necesidad, el cual pasó de 8.9 % en 2015 a 27.7 % en 2023 (Bismark, 2023). Ello sin duda refleja un incremento en la valoración del uso de información y datos por parte de las organizaciones, así como la necesidad de priorizar una formación continua en estas áreas.



CFOSC, 2024, *Programa de Fortalecimiento 360*

Este tipo de información nutre la estrategia del CFOSC en varios sentidos. Por un lado, en palabras de su directora, María Eloísa Solís, “buscamos seguir en la formación de nuestro propio equipo” en estos temas de evaluación y uso de información, y por otro,

**nos vinculamos con otras instituciones que nos aportan y apoyan estos temas que surgen del análisis [...] Así es que generamos vínculos y establecimos convenios con CONEVAL<sup>1</sup> y con el INEGI<sup>2</sup> para poder llevar a cabo cursos de capacitación para el uso de instrumentos de medición y de análisis de datos [...] Vamos viendo cómo vamos a resolver esa necesidad sentida.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> “El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) es un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, con autonomía y capacidad técnica para generar información objetiva sobre la situación de la política social y la medición de la pobreza en México, que permita mejorar la toma de decisiones en la materia”, CONEVAL, [Quiénes Somos](#).

<sup>2</sup> El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) es “un organismo público autónomo responsable de normar y coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, así como de captar y difundir información de México en cuanto al territorio, los recursos, la población y economía, que permita dar a conocer las características de nuestro país y ayudar a la toma de decisiones”, INEGI, [Quiénes somos](#).

<sup>3</sup> Entrevista a María Eloísa Solís Terrazas, directora ejecutiva del CFOSC, 30 de enero de 2024.

El análisis de otros datos también ha llevado a la creación de programas específicos. Por ejemplo, el CFOSC llegó a la conclusión de que era importante crear un programa de incubación de OSC como resultado del análisis de la tendencia en la creación de este tipo de organizaciones en el curso de los años.

Esta tendencia aumentó de manera sostenida desde 1990 hasta 2015, con un pico en los años 2011-2015, cuando se crearon 324 OSC; a partir de entonces se observó una caída importante en la creación de organizaciones (40 en el 2016; 31 en el 2017; 17 en el 2018; ocho en el 2019, cuatro en el 2020 y cinco en el 2021) (Bismark, 2023).

Esos números evidentemente nos preocupaban mucho y creamos una estrategia para incubar OSC haciendo un análisis de las necesidades del sector y de las agrupaciones... Nos dimos cuenta de que uno de los capítulos más complicados para las organizaciones era el arranque. Iniciar es muy complejo para cualquier emprendedor, máxime para un emprendedor social. Entonces buscamos un programa de incubadora donde buscamos financiadores que nos apoyaran a sustentar todo el proceso de arranque de las OSC. El año pasado

logramos tener veinte organizaciones nuevas conformadas y este año vamos por cuarenta.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Entrevista a María Eloísa Solís Terrazas, directora ejecutiva del CFOSC, 30 de enero de 2024.

La investigación sobre la situación cambiante de las OSC es entonces una herramienta importante para ajustar los programas del CFOSC, alimentar su estrategia y orientar sus procesos de fortalecimiento. A continuación veremos cómo entiende este Centro el fortalecimiento institucional de las OSC y de qué manera utiliza la información y evidencia en los procesos de fortalecimiento.



CFOSC, 2024, Programa de Fortalecimiento 360

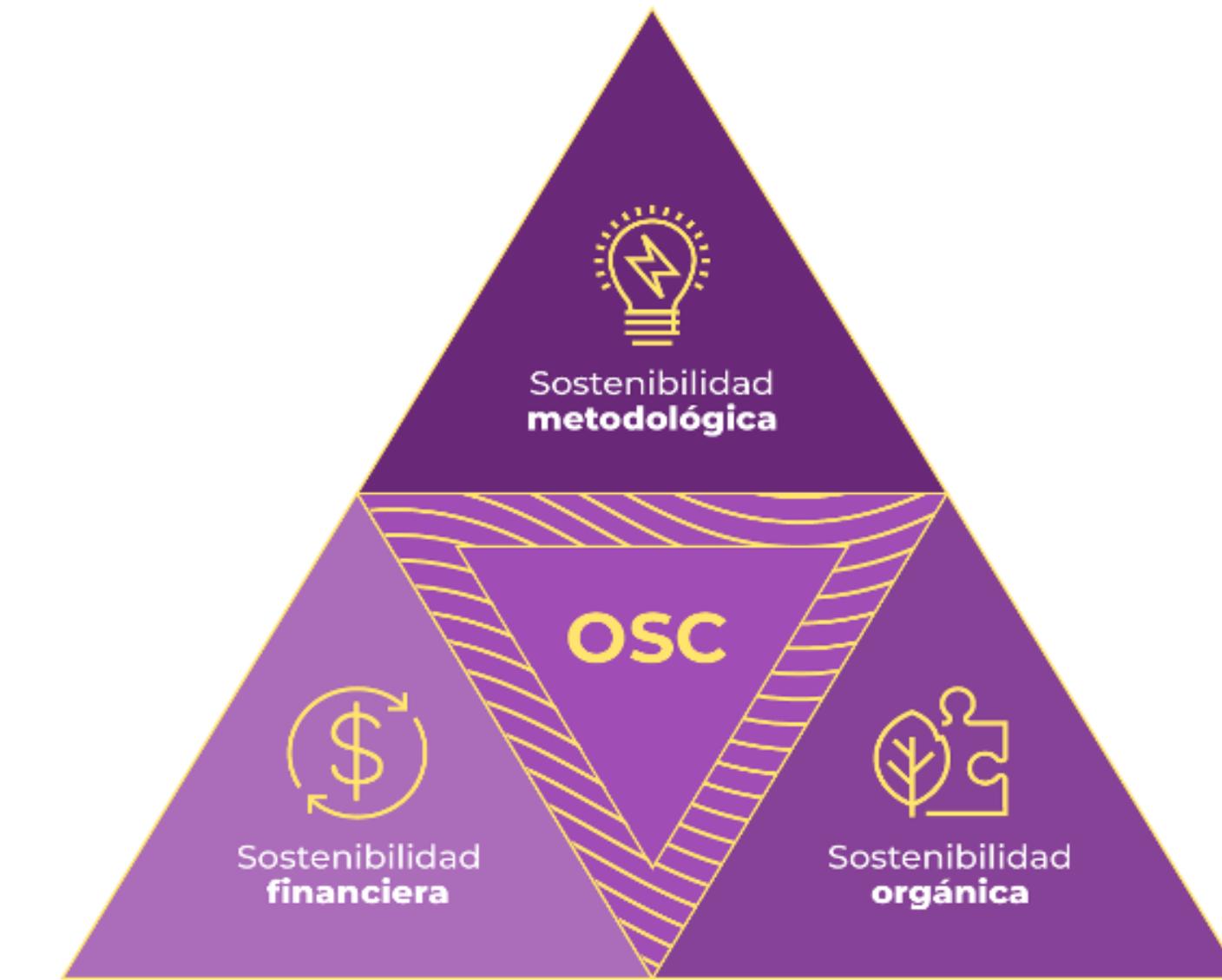
### 3. La evidencia y la información en los procesos de fortalecimiento institucional del CFOSC

El CFOSC concibe el fortalecimiento institucional en dos niveles complementarios; por un lado, las capacidades institucionales de las OSC, redes o grupos; por otro, las capacidades de las personas que las integran. Como bien dice un documento que habla sobre los servicios que presta el Centro:

**En el CFOSC apostamos por el fortalecimiento institucional para apoyar a las organizaciones a lograr su misión. Entendemos al fortalecimiento como un proceso por el cual se generan y/o robustecen capacidades institucionales de gestión, análisis, sistematización y evaluación de los procedimientos, políticas, planes y programas de las OSC, al mismo tiempo que se acompaña y capacita a las personas que integran las organizaciones para que desarrollen y fortalezcan sus habilidades profesionales. (CFOSC, 2023).**

Estos procesos de fortalecimiento facilitados por el CFOSC están orientados a promover la sostenibilidad de las instituciones, la cual es concebida como la interrelación de tres pilares o dimensiones: orgánica, financiera y metodológica.

**Gráfico 1: Sostenibilidad institucional del CFOSC**



Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil. (S. F.). *Metodología del CFOSC*. Chihuahua.

La **sostenibilidad orgánica** se refiere al buen funcionamiento de los componentes estructurales de una organización (gobernanza, estrategia, talento humano, comunicación y cumplimiento legal). La **sostenibilidad financiera**, por su parte, se

relaciona con la buena gestión financiera, el establecimiento de políticas y procedimientos administrativos y contables apropiados y las buenas prácticas de movilización de recursos y rendición de cuentas. El tercer pilar, la **sostenibilidad metodológica**, "es la parte medular de la organización, pues se refiere a la razón de ser. Este componente implica que la organización tenga la capacidad para identificar la problemática y las alternativas más idóneas para resolverla, así como las estrategias y herramientas para diseñar, implementar, medir y evaluar sus proyectos y programas". (CFOSC, s. f. ).

Al considerar a la sostenibilidad metodológica como la "parte medular" o la "razón de ser", el CFOSC le da una gran importancia al trabajo con el modelo de intervención de las organizaciones.

**Nosotros en CFOSC tratamos de fortalecer la dimensión metodológica e inclusive empezamos con la metodología. No empezamos con otra área, porque si no tienen claro su modelo de intervención, no pueden tener todo lo demás. No hemos visto otras fortalecedoras que le den ese nivel de importancia a la metodología y al modelo de intervención y, por tanto, no se fortalece esa parte en las organizaciones.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Entrevista a María Eloísa Solís Terrazas, directora ejecutiva del CFOSC, 14 de diciembre de 2023.

Con el fin de trabajar la sostenibilidad de las organizaciones en estas tres dimensiones, el CFOSC desarrolló el Programa de Fortalecimiento 360°. Buscando, a través de este programa, ofrecer un servicio a la medida de las necesidades particulares de cada organización. El Centro cuenta con una herramienta de diagnóstico: el Sistema de Evaluación y Seguimiento al Fortalecimiento Institucional (SESFI). El SESFI es un excelente ejemplo de la importancia que el CFOSC otorga a la generación y el uso de información a la hora de establecer los planes de fortalecimiento de las OSC. A continuación se desarrolla un poco más sobre su funcionamiento.



CFOSC, 2024, Programa de fortalecimiento 360

### 3.1 El diagnóstico organizacional como fuente de información para los planes de fortalecimiento

El primer paso dentro del Programa de Fortalecimiento 360° es la aplicación de un diagnóstico organizacional con base en el Sistema de Evaluación y Seguimiento al Fortalecimiento Institucional (SESFI), una herramienta creada en el 2012 por el propio CFOSC. El SESFI actual es producto de una evolución continua en los procedimiento e instrumentos utilizados. En sus inicios, por ejemplo, el Centro no solicitaba evidencias a las organizaciones para realizar el diagnóstico; sin embargo, más adelante comenzó a hacerlo, como recuerda la primera directora del CFOSC, Ana de la Rosa:

*Cuando se aplicó por primera vez (un diagnóstico) no se pedían evidencias. Entonces, cuando se revisaron los diagnósticos del primer año, se dieron cuenta que las organizaciones se calificaban muy alto o que las respuestas a las preguntas no tenían una referencia específica de lo que se pedía. Se dieron a la tarea de pedir una evidencia a cada pregunta y, cuando el diagnóstico se hizo, la calificación de las organizaciones bajó drásticamente. (Desde) entonces tenemos claro que*

*siempre debemos partir de un diagnóstico y que ese diagnóstico se ha ido mejorando considerablemente hasta llegar ahora al que es de gran apoyo. (Solís Terrazas, De la Cruz Armendáriz, Fernández Font, 2015)*

El SESFI permite diagnosticar las tres dimensiones clave de la organización, que ya mencionamos más arriba: metodológica, orgánica y financiera. Cada dimensión tiene diferentes componentes, los cuales, a su vez, incluyen diferentes variables, con sus respectivos reactivos para medir el grado de desarrollo institucional y las brechas en el mismo.

En la dimensión orgánica se incluyen componentes relacionados con los aspectos estructurales que sostienen a la organización (la estructura de gobierno, el talento humano, la estrategia, el cumplimiento de la normativa legal-fiscal y los procesos de gestión). La dimensión financiera, por su parte, incluye temas relacionados con la sana gestión financiera de una organización (las políticas administrativas, los procedimientos contables, las prácticas de movilización de recursos, las fuentes de financiación, la transparencia y rendición de cuentas, la gestión administrativa). Finalmente, la dimensión metodológica incluye temas relacionados con el modelo de

intervención (la identificación de la problemática, las alternativas de solución, el diseño de la intervención, la medición y el monitoreo, y la evaluación de los proyectos y programas).

(CFOSC, s. f. ).

En algunas dimensiones se han ido incorporando instrumentos de medición para captar temas nuevos e incluirlos en los procesos de fortalecimiento. Este es el caso del talento humano y la comunicación para la incidencia; dos aspectos que, debido a las investigaciones sobre las tendencias y necesidades del sector, han adquirido especial importancia. El diagnóstico sobre el talento humano ha permitido agregar temas como las políticas laborales, el cuidado y bienestar del equipo, la contratación del personal, el órgano de gobierno, la gestión del personal, la comunicación interna, la actualización y el desarrollo profesional del equipo. Por su parte, el diagnóstico sobre la comunicación para la incidencia ha aportado temas como la accesibilidad de la información, la tecnología y las redes



CFOSC, 2024, Programa de Fortalecimiento 360

sociales, la comunicación externa, la articulación, el entorno y la incidencia.<sup>6</sup>

En palabras de la actual directora del CFOSC, "del análisis, vimos que las vertientes comunicacionales están cambiando de

<sup>6</sup> Entrevista a María Eloísa Solís Terrazas, directora ejecutiva del CFOSC, 30 de enero de 2024.

manera muy álgida y, por tanto, el instrumento tenía que ser más robusto en el tema de comunicación e incidencia.<sup>7</sup> Con el fin de conocer el nivel de comunicación externa y la capacidad de incidencia de las organizaciones, se aplica la herramienta Organizational Capacity Assessment (OCA), de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Asimismo, se han incorporado otras herramientas, como el diagnóstico Legal-Laboral-Fiscal (LLF) (que sirve para identificar el estatus en materia de cumplimiento legal, laboral y fiscal); la Escala de Buenas Prácticas (utilizada para medir e identificar los componentes metodológicos de los proyectos y programas), y, por último, enfoques incluyentes y con perspectiva de género. (CFOSC, s. f.).

<sup>7</sup> *Ídem.*



CFOSC, 2024, *Programa de Fortalecimiento 360*

El diagnóstico del CFOSC, a diferencia de otros diagnósticos institucionales, que no incluyen el modelo de intervención o le dan una importancia marginal, otorga gran relevancia a la dimensión metodológica. No sólo es la primera dimensión en evaluarse; en esta valoración, el tema del uso de la información y la evidencia es fundamental, tanto en la identificación del problema, como en la selección de las alternativas de solución.

**En el tema del modelo de intervención, le pedimos a la organización información sobre cómo define a su población objetivo, si genera información documental, si tiene información estadística sobre los perfiles de sus usuarios, si los actualiza, si sistematiza y documenta su modelo de intervención, cuáles son los criterios para el diseño del modelo y para hacerle seguimiento, y qué tanto seguimiento y actualización se le da al modelo.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Entrevista a María Eloísa Solís Terrazas, directora ejecutiva del CFOSC, 14 de diciembre de 2023.

Un aspecto clave del diagnóstico es su carácter participativo, pues incorpora las reflexiones desde distintas perspectivas y recoge información, tanto del equipo operativo como directivo, sobre las necesidades de fortalecimiento. (CFOSC, s. f.).

La aplicación del diagnóstico permite tener una valoración del nivel de desarrollo institucional para cada variable, componente y también para el conjunto de la organización. Esa valoración, a su vez, permite identificar las áreas de oportunidad para el desarrollo institucional y genera los insumos para el plan de trabajo de fortalecimiento. Así, los resultados del diagnóstico sirven como línea de base para, más adelante, compararlos con los avances logrados a partir del proceso de fortalecimiento.<sup>8</sup>

Una vez analizados los resultados de la evaluación inicial, en conjunto con la organización, se elabora un plan de trabajo. En él, además de incorporar las necesidades prioritarias de fortalecimiento, se definen las metas y los plazos de cumplimiento y se acuerdan las estrategias para lograrlas, por ejemplo, a través de asesorías personalizadas, capacitaciones, elaboración de documentos, sesiones de mentoría o coaching y la vinculación con otros actores. (CFOSC, s. f.). En este sentido, el SESFI se convierte en una herramienta esencial para generar información sobre el desarrollo organizacional de las OSC y tomar decisiones de manera conjunta sobre las rutas de acción y los planes de fortalecimiento pertinentes.

<sup>8</sup> *Ídem.*



CFOSC, 2024, Equipo  
CFOSC y Consultoría

### 3.2 La importancia del uso de datos y evidencia en los planes de trabajo de fortalecimiento y en el diseño y la evaluación de las intervenciones

La información y la evidencia no sólo se utilizan en la fase diagnóstica de las organizaciones; también forman parte de los planes de trabajo y, sobre todo, del proceso de fortalecimiento para el diseño de los modelos de intervención de las mismas. "Nosotros hacemos un traje a la medida, a partir de la evaluación de los diferentes componentes de una organización y de la priorización de sus necesidades. Con esto se establece la ruta de fortalecimiento para cada una de las necesidades que tiene la organización." Por ejemplo, en la dimensión metodológica, en el componente relativo a la identificación de la problemática, al hacer el diagnóstico se indaga sobre el uso de fuentes de información para precisar el problema y los factores que inciden sobre el mismo. Si la organización no tiene las capacidades para generar o usar la información necesaria para identificar el problema, el CFOSC le asigna un consultor o consultora que la acompaña en esta tarea. Esta persona brinda apoyo en la identificación de las fuentes de información existentes y en los procesos de diseño

de herramientas para generar información relevante (por ejemplo, en la realización de encuestas, la observación participante, la organización de grupos focales, etc.); asimismo, ayuda en el análisis de la información resultante. En ese proceso de acompañamiento y apo-

yo por parte de la persona consultora, el equipo de la organización adquiere o fortalece las capacidades a la vez que realiza la tarea de identificación del problema.<sup>9</sup>

La identificación de la problemática a trabajar, sustentada en evidencia, es un aspecto central en todo el proceso de diseño y evaluación del modelo de intervención.

<sup>9</sup> Entrevista a María Eloísa Solís Terrazas, directora ejecutiva del CFOSC, 14 de diciembre de 2023.



CFOSC, 2024, Programa de Fortalecimiento 360

Si no tienes claridad en la problemática, en la forma como el modelo de intervención impacta la problemática, no vas a tener una claridad en los instrumentos de medición para poder evaluar si efectivamente se transforma esa realidad. Primero se requiere tener una buena identificación de la problemática para tener sustento y herramientas para instrumentar el modelo de intervención y evaluarlo.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Ídem.*

Tan importante es para el CFOSC el uso de información en la identificación del problema, como considerar la evidencia y las buenas prácticas en el diseño de las intervenciones.

El CFOSC sugiere prácticas que ya han sido probadas, con evaluaciones de impacto, para tenerlas en cuenta en el diseño de las intervenciones. En este sentido, como parte de los procesos de fortalecimiento y formación, han solicitado a representantes de las organizacio-

nnes que presenten aquellos modelos de intervención que han tenido buenos resultados para que, a partir de esas presentaciones, las personas y organizaciones participantes puedan fortalecer sus propios modelos. El CFOSC también acompaña a las organizaciones en la sistematización de sus modelos de



CFOSC, 2024, Equipo CFOSC y Consultoría

intervención, de manera que más adelante otras organizaciones puedan replicarlos, escalarlos o tenerlos en cuenta a la hora de diseñar alternativas de solución.<sup>10</sup>

El CFOSC cuenta con un repositorio de conocimiento (Centro de conocimiento) que incluye alrededor de 400 proyectos o programas en los que ha intervenido, así como un aula virtual que reúne la información obtenida a partir de dichos proyectos. En la actualidad, están avanzando también en el trabajo en torno a las buenas prácticas. En alianza con la Universidad de Edimburgo, diseñan un proceso de formación, para el cual elaboran un manual de buenas prácticas relacionadas con los tres tipos de sostenibilidad (metodológica, orgánica y financiera) que incluye algunas de las prácticas que han apoyado. El objetivo es hacer “capacitación sobre buenas prácticas para mejorar las prácticas”.<sup>11</sup>

Si bien la estrategia de compartir buenas prácticas y modelos de intervención probados avanza en el CFOSC, no está exenta de retos. A pesar del potencial que tiene este intercambio para acelerar el aprendizaje, no todas las organizaciones están dispuestas a compartir sus modelos.

<sup>10</sup> Entrevista a María Eloísa Solís Terrazas, directora ejecutiva del CFOSC, 14 de diciembre de 2023.

<sup>11</sup> *Ídem.*

La cooperación es algo complicado de encontrar en los colectivos y organizaciones que atendemos porque hay un celo de concebir que la información en lugar de abrir posibilidades y desarrollar y mejorar este mundo en el que vivimos no debe compartirse porque su propio modelo de intervención estaría desarrollado por otros y pueden perder las donaciones y los cooperantes.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *ídem.*

El CFOSC ha logrado identificar algunos factores que facilitan el intercambio de buenas prácticas para tenerlo en cuenta en sus estrategias. Entre ellos, podemos mencionar el grado de institucionalidad, el trabajo basado en evidencia y el trabajo en red.

Curiosamente, las organizaciones más fortalecidas y más grandes son las que tienen mayor apertura. Igualmente, cuando el modelo de intervención está respaldado por una investigación, las organizaciones tienen más apertura a escuchar y adoptar. Cuando están en una red y están sensibilizadas a compartir sus modelos de intervención o han acordado que harán una transmisión de conocimientos también hay más apertura.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *ídем.*

Otro campo importante en la generación y el uso de la información es el de la evaluación de los programas y proyectos. En este campo, el CFOSC capacita a las organizaciones en diferentes modelos de evaluación y en la construcción de indicadores para que puedan seleccionar los mecanismos de evaluación que se adapten a sus necesidades.

Lo que nosotros hacemos es mostrarles los diferentes mecanismos de evaluación y que puedan establecer indicadores básicos que les permita monitorear sus propias actividades, indicadores de proceso, indicadores de resultado. No estamos casados con que deban tener indicadores de impacto, pero si sensibilizamos sobre las diversas formas de evaluación que pueden tener de sus proyectos y programas y como pueden transparentar los resultados de sus propios progresos o de los resultados de sus propias evaluaciones.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *ídем.*

Así como el CFOSC otorga gran importancia al conocimiento de las herramientas de evaluación, también se la da al uso de los resultados de las evaluaciones para el aprendizaje y la mejora continua, pues, en palabras de su directora:



CFOSC, 2024, Equipo CFOSC y Consultoría

Ocurre que tenemos la tendencia que, si tenemos resultados no positivos o si el impacto no fue el esperado, escondemos la información debajo de la carpeta. Nosotros intentamos aupar a las organizaciones a que sean muy transparentes con este tipo de resultados para que puedan aprender sobre si su modelo de intervención está generando los resultados esperados.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Entrevista a María Eloísa Solís Terrazas, directora ejecutiva del CFOSC, 14 de diciembre de 2023.

A partir de este conjunto de aspectos vinculados con el uso de la evidencia y la información para el diseño, el monitoreo y la evaluación del modelo de intervención, las OSC, con el apoyo del CFOSC, adquieren nuevas capacidades o profundizan las existentes en el curso de sus procesos de fortalecimiento. Asimismo, tanto las OSC participantes en el Programa de Fortalecimiento 360° como las que no participaron tienen acceso al conjunto de eventos y cursos impartidos por el CFOSC sobre estos temas, así como a los documentos del centro de conocimiento.

## 4. Lecciones aprendidas

- **La investigación, la evidencia y la información son aspectos claves del quehacer del CFOSC.**

El Centro investiga y usa información y evidencia para sustentar y retroalimentar diferentes aspectos de su quehacer institucional. A través de la investigación periódica sobre el tercer sector en el estado de Chihuahua, identifica tendencias, desafíos y necesidades de las OSC, para con esta información crear o ajustar sus programas y servicios. A partir de los resultados del Sistema de Evaluación y Seguimiento al Fortalecimiento Institucional (SESFI), identifica las fortalezas y los desafíos en diferentes dimensiones de las OSC y diseña planes a la medida para su fortalecimiento institucional. Así, la generación y el uso de información y evidencia son temas claves sobre los que trabaja el CFOSC para generar capacidades en los equipos de las OSC en los procesos de fortalecimiento.

- **La investigación sobre el tercer sector nutre la estrategia del CFOSC.**

La investigación sobre la situación cambiante de las OSC alimenta la estrategia del Centro. De acuerdo con el análisis de

las tendencias y necesidades de las OSC, el CFOSC complementa y ajusta sus programas o, si es necesario, crea nuevos. Este análisis también orienta la formación del propio equipo para que pueda ofrecer servicios actualizados a las OSC y, de igual manera, guía la búsqueda de instituciones y personas consultoras para incorporarlas en los procesos de fortalecimiento y formación.

- **El análisis de la información resultante del diagnóstico organizacional es la base para establecer los planes de fortalecimiento.**

La aplicación del diagnóstico organizacional con los diferentes instrumentos del SESFI es la base para crear los planes de fortalecimiento dentro del Programa de Fortalecimiento 360°. El SESFI permite valorar las diferentes dimensiones de las OSC (orgánica, financiera y metodológica) y, con base en ello, identificar la ruta específica de fortalecimiento.

- **El CFOSC promueve el uso de evidencia e información para diseñar y dar seguimiento a las intervenciones sociales.**

La centralidad que el CFOSC otorga a la dimensión metodológica de las organizaciones se traduce en el peso que ésta tiene en los procesos de fortalecimiento y en el uso de la evidencia y la información en los diferentes aspectos del

modelo de intervención; a saber, la identificación del problema, el diseño de las alternativas de solución, el monitoreo de la implementación y las evaluaciones de proceso, resultado e impacto.

- **El CFOSC da una gran importancia a la dimensión metodológica de las OSC.**

A diferencia de otros centros dedicados al fortalecimiento que ponen el énfasis en las capacidades internas de gestión, el CFOSC considera que la capacidad metodológica de la organización es medular y constituye su razón de ser. Esta capacidad permite identificar los problemas y las alternativas de solución, así como estrategias y herramientas para diseñar, implementar, medir y evaluar proyectos y programas. Asimismo, tiene como condición la generación y el uso de evidencia e información.

- **El CFOSC promueve el intercambio de buenas prácticas entre las organizaciones que participan en sus programas.**

El análisis e intercambio de buenas prácticas es un componente



CFOSC, 2024, Programa de Fortalecimiento 360

importante de los procesos de fortalecimiento del CFOSC. Compartir buenas prácticas en las diferentes dimensiones y, sobre todo, en relación con los modelos de intervención es algo en lo que el CFOSC ha avanzado. En la actualidad está diseñando un proceso de formación y elabora un manual de buenas prácticas de los tres tipos de sostenibilidad (metodológica, orgánica y financiera) para poder dar capacitación sobre su uso para contribuir a mejorar las propias prácticas.

## 5. Referencias

- Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil. (2023). *Servicios y membresías 2023*. Chihuahua.
- Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil. (2023a). *Presentación CFOSC*. Chihuahua.
- Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil. (S. F.). *Metodología del CFOSC*. Chihuahua.
- Bismark. (2023). *Condiciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil en los Municipios de Chihuahua y Juárez*. JASP, CFOSC y FECHAC. Chihuahua.
- Bismark Research Company. (2023). *Condiciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil en los Municipios de Chihuahua y Juárez*. Chihuahua.
- Solís Terrazas, M. E., De la Cruz Armendáriz, A. y Fernández Font, M. (2015). *Academia y Tercer Sector. Fortalecimiento de la sociedad civil: Chihuahua, Sonora y San Luis Potosí*. Chihuahua: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campo Chihuahua.