

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



**PROPUESTA DE MODELO DE REFERENCIA QUE PERMITE
DETERMINAR EL NIVEL DE MADUREZ DE LAS
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LA CIUDAD DE
CHIHUAHUA.**

POR:

JORGE ARTURO ALVARADO YÁÑEZ

DISERTACIÓN COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

CHIHUAHUA, CHIH., MÉXICO

AGOSTO DE 2018



**Universidad Autónoma de Chihuahua
Facultad de Contaduría y Administración
Secretaría de Investigación y Posgrado**



La Disertación “Propuesta de modelo de referencia que permite determinar el nivel de madurez de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la ciudad de Chihuahua”, que presenta **Jorge Arturo Alvarado Yáñez** como requisito parcial para obtener el grado de: **Doctor en Administración**, ha sido revisada y aprobada en la **Facultad de Contaduría y Administración** por los miembros del **Comité de grado**:

Dra. María del Carmen Gutiérrez Díez
Directora de Tesis

Dr. Carlos López Sisniega
Asesor Área Mayor

Dra. Alma Lilia Sapién Aguilar
Asesora Área Menor

Dr. José Gerardo Reyes López
Asesor de Estadística

Dra. Laura Cristina Piñón Howlet
Asesora de Metodología

Por las autoridades de la Facultad:

Dr. Juan Oscar Ollivier Fierro
Secretario de Investigación y Posgrado

M.A.F. Luis Raúl Sánchez Acosta
Director de la
Facultad de Contaduría y Administración

© Derechos Reservados

Jorge Arturo Alvarado Yáñez

Universidad Autónoma de
Chihuahua

Agosto de 2018

DEDICATORIA

A mis Padres Gustavo y Gloria, que sembraron en mí el hábito de superación permanente.

A mi esposa Claudia, apoyo incondicional y motivación constante.

A mis hijos Jorge Luis, Yessica y Sebastián, motores de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de terminar una etapa más en mi vida.

A mi mentora Dra. Carmen Gutiérrez Díez, por su dedicación y constancia para con mi proyecto, su paciencia, enseñanza y motivación fueron indispensables para el logro de esta meta.

Al comité Doctoral por sus valiosas aportaciones y enseñanzas.

A mis maestros del Doctorado que con sus enseñanzas permitieron que fuera construyendo poco a poco este proyecto.

Al personal del Centro de Fortalecimiento de la Sociedad Civil por permitirme entrar a su entorno para sacar adelante esta investigación.

A mi familia que donó su tiempo y me motivó para que cumpliera esta meta tan importante.

A la Universidad Autónoma de Chihuahua y a todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron a que este logro se pudiera dar.

Gracias.

RESUMEN

Cada vez es mayor la importancia que las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) tienen en el desarrollo de la comunidad en México, institucionalizarlas a través del fortalecimiento de sus capacidades se ha vuelto una necesidad para que logren sustentabilidad y un mayor impacto en sus beneficiarios. El objetivo de la investigación consistió en la proposición de un modelo de referencia que permite determinar el nivel de madurez de una OSC. Para ello fue necesario elaborar una definición de fortalecimiento institucional que fuera guía para la aplicación del modelo, también, se incorporó una escala de madurez identificando y clasificando capacidades y atributos dentro de la misma, dejando un modelo estructurado de tal manera que pueda ser evaluado con mayor objetividad. Para lograrlo, se desarrolló un análisis documental y bibliográfico de diferentes modelos teóricos relacionados con el fortalecimiento, capacidades institucionales, madurez, y responsabilidad social de las OSC, con un alcance descriptivo, de acuerdo a un enfoque cualitativo y cuantitativo. Al describir y contrastar los componentes y conceptos de fortalecimiento y madurez, de cada uno de los modelos estudiados: SESFI, Fundación Merced y Fundación para el Tercer Sector, CMMI e ISO 15504, así como el modelo *Boston College* para la responsabilidad social, se obtuvo un modelo integral que ayudará a las OSC que quieran institucionalizarse, obligándolas a mantener una mejora continua de sus capacidades institucionales haciéndolas más fuertes. El modelo será un indicador confiable del nivel de madurez para la toma de decisión de los donantes.

Palabras clave: fortalecimiento, madurez, capacidades institucionales.

ABSTRACT

The importance of the Civil Society Organizations (OSC in Spanish) is bigger every time in the development of Mexico's community, institutionalizing them through the strengthening of their capacities has become a necessity for them to achieve sustainability and a greater impact on their beneficiaries. The objective of the research was the proposal of a reference model that allows determining the level of maturity of an OSC. For this, it was necessary to elaborate a definition of institutional strengthening that would guide the application of the model, also, a maturity scale was incorporated identifying and classifying capacities and attributes within it, leaving a structured model in such a way that it could be evaluated with greater objectivity. To make this possible, a documental and bibliographical analysis was developed based on different theoretical models, related to the strengthening, institutional capacities, maturity, and social responsibility of OSCs with a descriptive scope, according to a qualitative and quantitative approach. When describing and contrasting the components and concepts of strengthening and maturity from each of the studied models: SESFI, Merced Foundation, Third Sector foundation, CMMI and ISO 15504 as well as the Boston College model for social responsibility, an integral model was obtained that will help OSCs that want to become institutionalized and oblige them to maintain a continuous improvement of their institutional capacities, making them stronger. The model will be a reliable indicator of the level of maturity for donor decision-making.

Key Words: Strengthening, maturity, institutional capacities.



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
I. INTRODUCCION.....	1
Antecedentes.....	4
Problema de investigación.....	6
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
Justificación.....	8
Delimitación.....	10
Formulación de la Hipótesis.....	10
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	11
Marco de referencia.....	12
Marco conceptual.....	29
Estado del arte.....	33
III. CRITERIOS METODOLÓGICOS.....	38
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	43
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	85



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
1	Capacidades que mide modelo SESFI.	17
2	Capacidades que mide modelo Fortaleza.	17
3	Capacidades del modelo fundación para desarrollo del tercer sector.	19
4	Dimensiones y etapas del método Boston College (2006).	29
5	Comparativo de modelos en relación al concepto de fortalecimiento.	44
6	Comparativo de modelos en relación a capacidades institucionales.	46
7	Comparativo de escala de madurez.	47
8	Modelo de madurez propuesto.	51
9	Niveles de madurez para la capacidad marco legal.	53
10	Niveles de madurez para la capacidad gobernabilidad.	54
11	Niveles de madurez para la capacidad comunicación.	55
12	Niveles de madurez para la capacidad administración.	56
13	Niveles de madurez para la capacidad estrategia.	57
14	Niveles de madurez para la capacidad sustentabilidad financiera.	58
15	Niveles de madurez para la capacidad capital humano.	59
16	Niveles de madurez para la capacidad beneficiarios.	60
17	Niveles de madurez para la capacidad modelo de atención.	61
18	Niveles de madurez para la capacidad impacto social.	62
19	Niveles de madurez para la capacidad responsabilidad social.	63
20	Tabla de frecuencias.	68
21	Tabla de frecuencias acumuladas.	69
22	Tabla de frecuencia relativa, probabilidad acumulada.	70
23	Cálculo de puntos de corte y escala de las preguntas.	71
24	Categoría de las preguntas.	72



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Interpretación esquemática del marco de referencia.	11
2	Matriz metodológica.	38
3	Proceso metodológico.	39



I. INTRODUCCIÓN

La participación de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) cobra cada vez mayor relevancia, esto como resultado de la necesidad de sus miembros, de transformar sus sectores para lograr una mejor calidad de vida. Es a través de las OSC como los ciudadanos encuentran mayor fuerza para incidir en acciones tendientes a mejorar la vida de sus beneficiarios. El institucionalizar y fortalecer a las organizaciones garantiza un crecimiento más ordenado, con bases sólidas para lograr su permanencia y operación.

La institucionalización permite incorporar herramientas administrativas que ayudan a que el fortalecimiento sea una constante, permitiéndoles a las OSC lograr un desarrollo más equitativo y armónico, garantizando con ello la creación y operación de capacidades institucionales que se adapten al entorno y actualidad de su sector para afrontar con mayor fuerza y éxito la búsqueda de mejoras en la vida de sus beneficiarios, logrando así una sociedad más igualitaria.

Contar con una definición de fortalecimiento institucional permitirá que las capacidades institucionales se clasifiquen con base en ella, encaminando los esfuerzos de una mejor manera. Al mismo tiempo contar con un modelo de evaluación de madurez tendrá como resultado que las OSC puedan ser evaluadas en transparencia, sustentabilidad y capacidad. La medición del nivel de madurez de las OSC pretende ser un indicador confiable para quienes las dotan de recursos garantizando un uso más eficiente de los mismos.

Los organismos fortalecedores como el Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, así como los donantes de recursos económicos para la operación de las OSC serán los beneficiarios de esta propuesta. Con ello, todas las OSC que se acerquen al centro y quieran tener una estructura organizacional más completa

e integral, contarán con una herramienta más que les ayude a determinar su nivel de madurez institucional.

Dentro del apartado de revisión de literatura se presentan los diferentes modelos y teorías que servirán como base para la obtención del modelo de referencia a proponer, este apartado tiene como objetivo contrastar la información recabada sobre las diferentes teorías relacionadas con el fortalecimiento, la madurez institucional, y la responsabilidad social, para determinar los elementos que contribuyan a la creación de un nuevo sistema de evaluación de madurez, de esta forma se analizan tres modelos de fortalecimiento: SESFI, del Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil (Borunda y Hernández, 2013); el modelo Fortaleza de Fundación Merced (De Angoitia y Márquez, 2012), y el modelo de la Fundación para el desarrollo del tercer sector (Muñoz, 2010), todo ello con el fin de identificar las capacidades institucionales que vayan acorde a la definición de fortalecimiento.

Así mismo la comparación de dos modelos de madurez como los son CMMI e ISO 15504, para determinar los niveles de madurez y características, necesarios para integrar el nuevo sistema de evaluación. Así como los modelos del centro de ciudadanía corporativa del Boston College (Mirvis y Googins, 2006), y el centro mexicano para la filantropía CEMEFI (2016), ambos acerca de la responsabilidad social.

Dentro del apartado de criterios metodológicos se presentan las características de la investigación, así como la matriz metodológica que resume este apartado. Una vez explicada la metodología a seguir se presentan los resultados de la investigación. Como resultado de la contrastación de la información en cuanto a los modelos de fortalecimiento, madurez y responsabilidad social se obtiene el modelo propuesto, el cual es explicado ampliamente en este apartado. La evaluación del modelo de referencia se realiza mediante el método Delphi criterio



de expertos. Se exponen la metodología y los instrumentos utilizados para la evaluación así como el cálculo del nivel de competencia de los expertos y la evaluación estadística del instrumento aplicado al panel de expertos.

Al final se exponen las conclusiones de la investigación resaltando el cumplimiento de los objetivos y las hipótesis así como se dan una serie de recomendaciones derivadas de los resultados encontrados. El modelo resultante es un modelo de referencia que permitirá identificar el nivel de madurez de las OSC.

ANTECEDENTES

Sin duda un referente del fortalecimiento institucional de las organizaciones de la sociedad civil en el municipio de Chihuahua es el Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil (CEFOSC). El centro tiene como misión impulsar y fortalecer organizaciones de la sociedad civil a través de servicios de capacitación, consultoría, y vinculación e investigación con el apoyo de un equipo con experiencia y calidez humana, para que contribuyan al logro del bien común.

Para ello cuenta con un sistema de evaluación y seguimiento al fortalecimiento institucional (SESFI), que es utilizado para medir el nivel de fortalecimiento que requiere una OSC en áreas estratégicas que han probado ser necesarias para su desarrollo e institucionalización. A través de este instrumento, diseñado y actualizado por el mismo centro, las organizaciones pueden detectar sus fortalezas y debilidades a partir de los cuales podrán establecer un plan de acción y medir si sus estrategias fueron efectivas en el tiempo (Borunda y Hernández, 2013).

El modelo SESFI cuenta con capacidades institucionales y categorías o atributos (procesos), clasificadas en cinco niveles de desarrollo y que al irse cumpliendo demuestran el grado de desarrollo en la organización. Estas capacidades han sido detectadas y desarrolladas por el centro a través del tiempo y a la fecha no existe un mecanismo que les permita determinar si estas capacidades son las que verdaderamente fortalecen a las OSC que se acercan al centro. Esto aunado a que no existe una evaluación cuantitativa del modelo.

De tal forma que no existe una definición de fortalecimiento con la que el centro se identifique y que pueda ser guía para la definición y clasificación de las capacidades institucionales. No se sabe a ciencia cierta si el número de capacidades son las requeridas, si las capacidades representan alguna forma

de fortalecimiento y a qué tipo de organizaciones se apliquen, si las capacidades que miden son suficientes o faltan algunas, o si los atributos son los que requieren las OSC para su fortalecimiento.

Adicionalmente, no existe una escala de madurez en donde las capacidades sean clasificadas según el grado de fortalecimiento que requieren. En cuanto a las capacidades institucionales y su fortalecimiento, existen otros modelos similares como el de la fundación Merced o el de la fundación para el desarrollo del tercer sector entre otras, que en su momento tuvieron la misma problemática y que a la fecha han logrado reclasificar, crear y mantener capacidades institucionales probadas para fortalecer las OSC.

El evaluar estos modelos y sus propuestas teóricas permitirán obtener similitudes que ayuden a estructurar capacidades existentes agregando nuevas y desechando aquellas que no contribuyen al logro de los objetivos del centro. Así mismo con respecto a los niveles de madurez de las organizaciones se contrastaron varios modelos como el CMMI (Capability Maturity Model Integration) y la norma ISO 15504 con el fin de obtener un nivel consensado de madurez que permita integrar las capacidades institucionales obtenidas generando un nuevo modelo de referencia que permita el fortalecimiento institucional como único medio para escalar niveles de madurez.

Este modelo de referencia permitirá identificar, por las OSC y por quienes aportan recursos para su operación y fines, una evaluación cuantitativa, una calificación del grado de madurez organizacional con la que cuentan, ver sus debilidades, fortalezas, nivel de transparencia, rendición de cuentas, grado de responsabilidad social, capacidad en el manejo de recursos y credibilidad; será un indicador eficaz de la situación que guardan las OSC y con ello poder dirigir los esfuerzos y los recursos de la mejor manera.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el centro para el fortalecimiento de las OSC se cuenta con una herramienta diagnóstico de la situación en la que se encuentran las organizaciones que determina hacia donde se dirigen los esfuerzos para fortalecerlas, esta herramienta no permite, identificar si las capacidades institucionales que manejan sean las requeridas para afirmar que una OSC esta fortalecida, además de que no cuenta con una escala de madurez organizacional donde se clasifiquen estas capacidades, que permita servir como indicador que refleje que tan fortalecida esta la OSC.

Pregunta eje:

¿Existe un modelo para que las organizaciones de la sociedad civil puedan determinar el nivel de madurez organizacional en el que se encuentran?

Preguntas específicas

- ¿Existe una definición dentro del modelo actual del concepto de fortalecimiento?
- ¿Existe una escala de madurez organizacional que permita determinar el nivel de madurez en un momento del tiempo?
- ¿Son los atributos y capacidades del modelo actual los adecuados para determinar si una organización es madura o está fortalecida?
- ¿La clasificación de los atributos y capacidades del modelo está hecha de acuerdo al nivel de madurez óptimo?
- ¿Permite la estructura actual del modelo ser evaluada por organismos dedicados a legitimar procesos de madurez y fortalecimiento?



OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo general

Proponer un modelo teórico de referencia que permita determinar el nivel de madurez de una organización de la sociedad civil.

Objetivos específicos

1. Elaborar una definición propia del concepto de fortalecimiento institucional para el centro para el fortalecimiento de la sociedad civil.
2. Definir una escala de madurez organizacional.
3. Identificar los atributos y capacidades necesarias para la operación de la OSC.
4. Clasificar los atributos y capacidades institucionales dentro de una escala de madurez organizacional.
5. Estructurar el modelo de referencia que pueda ser evaluado por un organismo dedicado a medir nivel de madurez en una OSC.

JUSTIFICACIÓN

Según datos del Instituto Nacional de Desarrollo Social, en el año 2014 se encontraban inscritas 27,018 organizaciones en el registro federal de las organizaciones de la sociedad civil en México, un año después esta cifra aumentaba a 31,000 aproximadamente, esto sin contar con las que no están registradas en SEDESOL, (INDESOL, 2016). La rapidez de su crecimiento obliga a poner especial atención en su operación, en el cumplimiento del objeto para lo cual se crearon, y más aun, en la transparencia en el manejo de los recursos que reciben para operar.

En Chihuahua para el 2015 existían 968 registradas solo en SEDESOL, mas aquellas que operan independientes, muchas de ellas apenas en inicio de operaciones y otras tantas operando de una forma no tan institucionalizada, lo que no permite su permanencia. En este año según registros de la Secretaria de Hacienda (2016), 387 organizaciones en el estado de Chihuahua contaban con registro como donatarias, es decir pueden dar recibos deducibles de impuestos, que si bien es cierto no es condición para operar, si lo es para acceder a una mayor cantidad de recursos.

Solo en ese año los donativos recibidos por las OSC registradas ante hacienda tanto en efectivo como en especie fue de \$ 1,199,251,728.00 pesos, colocando al estado de Chihuahua en sexto lugar de todas las entidades federativas, solo ´por debajo de la Ciudad de México, Jalisco, Estado de México, Nuevo León y Sinaloa, (SHCP, 2016). Sin duda esta cantidad es mayor si se cuantifica las OSC que no están registradas ante el SAT. Lo anterior permite ver la gran cantidad de recursos que se destinan a las OSC en Chihuahua. Desafortunadamente no todos esos recursos se convierten en transformación de los beneficiarios para donde en teoría van dirigidos los esfuerzos.

Contreras (2015) comenta que el explosivo crecimiento de estas organizaciones ha dado lugar a maniobras, legales pero deshonestas, que permiten que se cumpla con los requisitos para tener el acceso a los recursos institucionales, sin que las actividades que se comprometen tengan un verdadero impacto social.

La profesionalización de las OSC, de ser un imperativo, se ha convertido en una actividad dinámica de atención a demandas concretas para superar obstáculos técnicos, conocer y cumplir cuestiones normativas, contables y de administración, aplicar metodologías, intercambiar experiencias y, en suma, fortalecer las acciones dedicadas a suprimir la exclusión, la explotación y la expulsión social. (Contreras, 2015, p. 29).

Dentro de esta institucionalización requerida, se hace necesario contar con un indicador que muestre que tan fortalecida esta la OSC y su grado de madurez. Con este parámetro, los donantes tienen la posibilidad de evaluar la cantidad de recursos a entregar, a valorar si la OSC está en condiciones de soportar una donación y darles la seguridad de que los recursos donados tendrán el impacto social que ellos esperan.

Este indicador, resultado del modelo de referencia propuesto, permitirá conocer y proponer el fortalecimiento de las capacidades institucionales necesario para cada nivel de madurez, la transparencia en la operación y manejo de recursos, la responsabilidad social de la organización, el grado de institucionalización de la misma, la posibilidad de auditarla.

Por ello se hace necesario el modelo de referencia citado. Las organizaciones que quieran seguir un proceso de institucionalización para buscar mejores condiciones de operación y permanencia, los organismos fortalecedores de estas organizaciones que acompañen a estas en su proceso de institucionalización y todos aquellos donatarios que requieran conocer el nivel de madurez y fortalecimiento que tienen las OSC para definir el tipo y cantidad de recursos que se les destinen, serán los principales beneficiarios de esta herramienta.

DELIMITACIÓN

Este trabajo de investigación esta contextualizado para que OSC de la ciudad de Chihuahua puedan ser evaluadas dentro del modelo propuesto y así saber el grado de madurez organizacional con el que cuentan.

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis General

El modelo propuesto permitirá saber en qué nivel de madurez organizacional se encuentra la OSC y establecer el fortalecimiento requerido para alcanzar un mayor nivel de madurez.

Hipótesis Específicas

- Una definición de fortalecimiento institucional propia permitirá direccionar los esfuerzos de una manera óptima.
- La escala de madurez será una guía para que el fortalecimiento institucional se dé una manera continua.
- Los atributos y capacidades adecuadas ayudan a que la OSC trabaje de una manera más eficiente y eficaz.
- La clasificación de los atributos y capacidades institucionales define el grado y tipo de fortalecimiento requerido.
- La evaluación del modelo genera confianza en los aportantes.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

Para el logro de una mejor comprensión es importante definir los conceptos y las teorías o modelos que intervienen en el análisis y contrastación de la información recabada. Es posible integrar la información para un mejor análisis en tres grupos, todos dentro de un gran universo que son las organizaciones de la sociedad civil los conceptos de fortalecimiento, capacidades institucionales y madurez se describen dentro del marco conceptual, el marco de referencia describe los modelos de fortalecimiento, madurez y responsabilidad social a contrastar, y por último, el estado del Arte donde se muestra las investigaciones más recientes sobre el tema para dar mayor soporte al marco teórico, todo ello para integrar el contexto donde se desarrolla el presente trabajo de investigación.

En la figura 1 se muestra una interpretación esquemática del marco de referencia

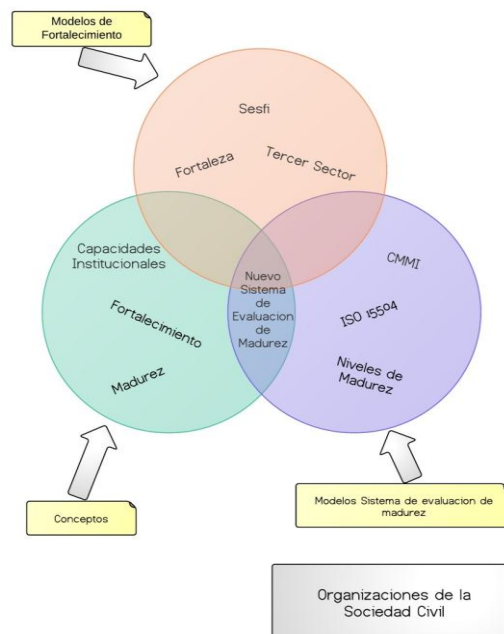


Figura 1. Interpretación esquemática del marco de referencia.
Fuente: elaboración propia (2017).

Marco de referencia

El tema de la sociedad civil ha adquirido en los últimos años una enorme importancia no sólo en los círculos académicos e intelectuales sino también políticos y sociales. Su resurgimiento lejos de ser gratuito responde a distintos fenómenos políticos de evidente actualidad, como son: a) la crisis de los partidos políticos en las democracias modernas, los cuales tienen cada vez más dificultades para representar y agregar intereses sociales, pues responden cada vez más a las utilidades de sus élites internas; b) el imperativo de redefinir los alcances y límites de las esferas del Estado y de la sociedad a la luz de la emergencia de nuevos actores y movimientos sociales; c) la pérdida de eficacia de las tradicionales fórmulas de gestión económica y social de orden corporativo y clientelar; y d) el cuestionamiento público del universo de los políticos por motivos de corrupción y nepotismo (Cancino y Ortiz, 1997).

Para poder entender la forma de asociacionismo llamado sociedad civil es importante deslindar algunos conceptos que a través del tiempo han sido utilizados como sinónimo de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), los cuales tienen su propia esencia y significado. Organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones del tercer Sector (OTS) son dos conceptos que pueden confundirse con el concepto de OSC que por su propia fuerza y características, cada día gana más independencia y fortaleza.

Las actividades que promueven las ONG en clara separación con las prácticas estatales, considerando que estas últimas resultan insuficientes e ineficaces para satisfacer las necesidades de una sociedad específica. Se orientan principalmente a la asistencia internacional, lo cual implica que se construye y delimita un campo en el cual existen dos tipos de actores, los asistidos y los asistentes. Se caracterizan por ser vehículos de intervención que posibilitan la entrada de financiamientos a regiones específicas fortaleciendo los vínculos de dependencia entre países.

En cuanto a las organizaciones del tercer sector (OTC), el concepto se encuentra vinculado particularmente a la historia asociativa estadounidense, en donde comienza a ser empleado el concepto de Filantropía para referir a “donaciones con fines caritativos, para aliviar la pobreza y el sufrimiento, y para acoger a los extraños”. Las organizaciones de cooperación internacional han retomado diversos planteamientos sobre la filantropía para explicar los modos en los que operan las Organizaciones del Tercer Sector, a las cuales han denominado coloquialmente fundaciones.

Se considera que comparten con las empresas, su condición de organizaciones privadas; y, con el estado, el interés por temáticas que encuentran alguna relación con las necesidades públicas. Son dos los aspectos medulares de las OTS: su apoyo a los procesos de crecimiento económico donde las acciones sociales deben de estar subordinadas y en armonía con el mercado, y la promoción del modelo democrático participativo como el más eficiente, el cual debe derivar en el involucramiento y atención de necesidades colectivas (Salamon y Anheier, 1996).

Referente a las Organizaciones de la sociedad civil, la OCDE (1998) establece que el enfoque de las OSC no es muy diferente de aquel de los empresarios dado que busca atender una demanda a través de la oferta de algún bien o servicio, que los integrantes de las OSC son empresarios sociales pues si bien, no distribuyen beneficios monetarios, si administran recursos escasos, que su éxito reside en su capacidad para innovar y permanecer competitivas en la elaboración y suministro de servicios y bienes de alta calidad a un costo reducido, y que el empresariado en la economía social supone un valor añadido a la producción debido a su enfoque ético y su contribución a la cohesión social y al desarrollo sostenible (Ramírez, 2013).

A partir de la década de los 90 se establecieron temáticas específicas de atención o intervención que definía formas de relación con grupos específicos. Así comenzó

a hablarse de organizaciones de la sociedad civil para incluir otros fenómenos de asociación que respondieran a demandas sociales locales y así trazar rutas de intervención en áreas concretas. Fue entonces que se empezó incluir en el discurso a grupos tales como pueblos indígenas, obreros, campesinos, personas con discapacidad, jóvenes, y una gran cantidad de organizaciones cuyo único fin era la satisfacción de su necesidad individual y colectiva.

La participación de estos grupos organizados conocidos como sociedad civil en México ha tenido un incremento en años recientes, su proliferación inicia como ya se comentó a partir de los noventas debido a los cambios gubernamentales en la década de los ochentas. Estos, abrieron una oportunidad para la participación de la sociedad civil, ya que el gobierno federal en algunos rubros de desarrollo social dejó de hacer su trabajo, lo que permitió que las OSC ocuparan espacios necesarios para la ciudadanía y olvidados por el Gobierno.

Los ciudadanos se sienten menos representados por los partidos o menos identificados con las autoridades políticas por lo que la parte considerable de la sociedad ha decidido organizarse autónomamente entre la imposibilidad real, la ineptitud o el desinterés de las instituciones y las autoridades políticas para satisfacer y responder a las demandas sociales. Diariamente surgen nuevas organizaciones e iniciativas independientes de la sociedad civil a pesar de, o al margen del sistema político, los partidos y las autoridades.

Olvera, citado por Ramírez (2013) da una definición que encierra perfectamente esta incapacidad del gobierno para satisfacer todas las demandas de la ciudadanía, las OSC son “asociaciones libres y voluntarias de ciudadanos cuyo fin es actuar conjuntamente en el espacio público para contribuir a la resolución de problemas de la sociedad y llenar vacíos de atención a las necesidades de la población dejados por la acción del Estado y el mercado”.

Es más fácil institucionalizar a las organizaciones civiles, que institucionalizar la política, es por eso que fortalecer las organizaciones representa una oportunidad inmejorable de concentrar las necesidades de la ciudadanía para estructurar organizarlas y fortalecerlas con el incidir en políticas públicas que si bien es cierto el gobierno tendrán que ser más estudiados con altas posibilidades de implementación para lograr su cometido.

En México a julio de 2014 se contaban con veintisiete mil dieciocho organizaciones de la sociedad civil, muchas de ellas carentes de herramientas administrativas para lograr una sustentabilidad y fortaleza que les permita ser protagonistas de la transformación de sus comunidades. Existe un área de oportunidad para la profesionalización de las OSC, dotándolas de herramientas que fortalezcan sus estructuras administrativas y con ello su permanencia y sustentabilidad (INDESOL, 2016).

Las OSC tienen ahora más que nunca la necesidad de allegarse de nuevas formas de organización, de liderazgo, de una mayor profesionalización y especialización de su trabajo, buscar un fortalecimiento institucional constante para responder a las nuevas necesidades del entorno, de las agencias de cooperación y los donatarios. Estas, exigen cada vez más transparencia y rendición de cuentas que implican entre otras cosas, la optimización de los recursos otorgados y un mayor impacto de sus acciones para la sociedad. El recurso económico es cada vez mas competido y se exige a las organizaciones mejores resultados (Aguilar, 2006).

Existen organismos fortalecedores que capacitan y acompañan a las OSC para su fortalecimiento, cuentan con modelos definidos para este objetivo. Dentro de este marco de referencia se analizan diferentes modelos de fortalecimiento, madurez y responsabilidad social. La contrastación del contenido de estos modelos permitirá

la obtención de un modelo de referencia que permita identificar el nivel de madurez de las OSC.

El sistema de evaluación y seguimiento al fortalecimiento institucional (SESFI), es una herramienta diagnóstica que fue creado y es utilizado por el centro para el fortalecimiento de la sociedad civil en Chihuahua, Chih. Este modelo se utiliza para determinar en donde se encuentran las principales fortalezas y debilidades de las OSC, construir una visión clara y comprensible de la situación actual de la organización, y definir un plan de mejora para fortalecer sus capacidades institucionales y con ello lograr un mayor impacto en el logro de sus objetivos.

Cuenta con doce capacidades institucionales agrupadas en cuatro áreas según su objetivo, las cuales son clasificadas en una escala de desarrollo de cinco niveles. En el primer nivel el desarrollo es incipiente donde las personas que trabajan para una causa social tienen alta motivación pero demasiadas limitantes para operar, el segundo nivel llamado subsistencia en donde comienzan a aparecer procesos y gestiones iniciales con resultados parciales, gestores, el tercer nivel de desarrollo donde existe ya una estructura más formal, el cuarto nivel desarrollador donde las organizaciones están más desarrolladas en cuanto a procesos y gestiones y tienen impacto en sus beneficiarios de manera sostenible, y por último el nivel 5, organizaciones transformadoras, líderes en su sector y modelo por las transformaciones que hacen a sus beneficiarios. (Borunda y Hernández, 2013).

Las capacidades que actualmente mide el modelo SESFI se encuentran descritas en el cuadro 1:

Capacidades que mide SESFI

Gobernabilidad	1. Cumplimiento de la normatividad jurídica
	2. Gobernabilidad efectiva
	3. Planeación y administración estratégica
Administrativas	4. Administración de recursos financieros e infraestructura
	5. Administración del capital humano (empleados y voluntarios)
	6. Administración del conocimiento
Sustentabilidad	7. Comunicación y visibilidad efectiva
	8. Sustentabilidad financiera
	9. Desarrollo de liderazgo y capital social
Impacto	10. Conocimiento y seguimiento efectivo a usuarios
	11. Efectividad en el modelo de atención
	12. Evaluación de impacto social

Cuadro 1. Capacidades que mide modelo SESFI.
Fuente: Borunda y Hernández (2013).

El segundo modelo llamado fortaleza es utilizado por la fundación Merced. Este permite identificar con claridad el grado de desarrollo o madurez que presenta una OSC a través de sus 9 capacidades institucionales y 243 descriptores o atributos. La perspectiva conceptual que guía el instrumento es procesal en la medida en que busca ubicar el diagnóstico en una escala de madurez. De esta manera, se puede tener una idea muy clara de las fortalezas que necesitarán desarrollar y las debilidades que deberán superar (De Angoitia y Márquez, 2012).

Capacidades que mide el modelo FORTALEZA

1. Estrategia
2. Órgano de Gobierno
3. Movilización de recursos
4. Equipo operativo
5. Modelo de intervención
6. Administración
7. Comunicación y difusión
8. Tecnologías de información y comunicación
9. Vinculación y relaciones

Cuadro 2. Capacidades que mide modelo Fortaleza.
Fuente: De Angoitia y Márquez (2012).

De Angoitia y Márquez (2012), refieren que para construir el modelo Fortaleza, se revisaron otros modelos, se llevaron a cabo amplias discusiones y se realizó un diagnóstico sobre las necesidades que demandaban en este caso particular las organizaciones, que Fundación Merced venía apoyando. El nuevo instrumento facilita un diagnóstico más amplio y profundo que incorpora nuevos aspectos e incluye diferentes escalas, que permiten identificar, con mayor claridad, el grado de desarrollo o madurez de cada descriptor o tema.

Continúan comentando que el modelo busca generar un espacio de reflexión con la participación de miembros del órgano de gobierno y el equipo operativo con dos finalidades. La primera, obtener una fotografía del grado de madurez institucional de la organización que permita elaborar el plan de trabajo. La segunda, que los miembros conozcan profundamente a su organización y sean conscientes de sus fortalezas y debilidades.

El tercer modelo dentro de este grupo es el que utiliza la fundación para el desarrollo del tercer sector. Esta organización de la sociedad civil constituida en abril de 2007 sin fines lucrativos, políticos ni religiosos tiene por objetivo incidir en la consolidación e institucionalización de las organizaciones del tercer sector en México mediante dos líneas estratégicas: Investigación y Fortalecimiento institucional.

La Fundación ha fortalecido las capacidades de dirección y gestión de diversas OSC a nivel nacional e internacional mediante asesorías y acompañamientos metodológicos en las temáticas de Planeación Estratégica, Planeación Financiera, Modelos de Intervención Social, Diagnóstico Institucional, Procuración de Fondos, Desarrollo de Proyectos, Elaboración de Manuales de Procedimientos y Metodología de Redes Sociales (Muñoz, 2010).

La fundación en 2010 realizó una investigación en las OSC del estado de Hidalgo para determinar cuáles son las capacidades institucionales que determinan que las OSC analizadas se encuentren fortalecidas. Los resultados arrojaron que existen 10 capacidades institucionales con 108 atributos que contribuyen de manera importante a lograr el fortalecimiento institucional. Las capacidades se muestran a continuación:

**Capacidades que mide la fundación para el desarrollo
del tercer sector**

- | |
|---|
| 1. Metodología social y planificación institucional |
| 2. Sustentabilidad financiera |
| 3. Plan estratégico y desempeño |
| 4. Organización del capital humano |
| 5. Administración financiera y fiscal |
| 6. Beneficiarios: participación e impacto |
| 7. Comunicación e imagen |
| 8. Desarrollo profesional colaboradores |
| 9. Cumplimiento del marco legal |
| 10. Dirección y gobierno |

Cuadro 3. Capacidades de modelo Fundación para desarrollo del tercer sector.
Fuente: Muñoz (2010).

Estas capacidades fueron guía indispensable para encaminar los esfuerzos para solventar las debilidades y reafirmar las fortalezas de las OSC. Con ellas se optimizan y eficientan recursos para el logro de los objetivos de cada OSC.

Por último, el tercer grupo esquematizado, esta formado por 2 modelos que evalúan el nivel de madurez, estos modelos se enfocan a la madurez de los procesos dentro de las organizaciones en la actualidad es posible encontrar modelos que evalúen y propongan niveles de madurez para empresas de servicio y que son referente para la operación de las OSC.

El concepto de madurez organizacional es un tema emergente que permite introducir una disciplina y una métrica para definir la madurez de los sistemas, y realizar su seguimiento para transitar entre los diferentes niveles de madurez propuestos por los modelos disponibles en la literatura (Arellano *et al.*, 2013).

Actualmente existen modelos que miden el grado de madurez, estándares, metodologías y guías que pueden ayudar a una organización a mejorar la forma de lograr sus objetivos. Sin embargo, la mayoría de los enfoques de mejora existentes se centran en una parte específica de su actividad y no tienen un enfoque sistemático de los problemas a los que se enfrentan la mayoría de las organizaciones.

El modelo CMMI: *Capability Maturity Model Integration*, pretende eliminar esa concepción enfocándose en mejorar los procesos de una organización. Contienen los elementos esenciales de los procesos eficaces de una o más disciplinas y describen un camino evolutivo de mejora desde procesos inmaduros a procesos disciplinados y maduros con calidad y eficacia mejoradas.

Este modelo de madurez es el estándar de calidad más utilizado a nivel internacional por las organizaciones desarrolladoras de software, su evolución le ha permitido incursionar en otro tipo de organizaciones como las de servicio. CMMI utiliza los niveles de madurez y capacidad para describir las rutas recomendadas que deben seguir las organizaciones para mejorar sus procesos, llevándolos desde un nivel pobremente definido, hasta un estado de mejora que utiliza información cuantitativa para mantenerse mejorando de acuerdo con los objetivos de la organización (Pérez *et al.*, 2014).

Las capacidades institucionales como ya se menciono anteriormente pueden ser descritas como procesos dentro de la organizaciones sin fines de lucro. Estas al

igual que los procesos dentro de cualquier organización debe ser el principal objeto de mejora, permitiendo con ello una maduración constante en su operación. Según el *Software Engineering Institute (SEI)*, (2010), un nivel de madurez consta de prácticas específicas y genéricas relacionadas para un conjunto predefinido de áreas de proceso que mejoran el rendimiento global de la organización. El nivel de madurez de una organización proporciona una forma para caracterizar su rendimiento. Un nivel de madurez es una plataforma evolutiva definida para la mejora de procesos de la organización. Cada nivel de madurez desarrolla un subconjunto importante de procesos de la organización, preparándola para pasar al siguiente nivel de madurez.

Continúa explicando el SEI que este modelo propone una escala por etapas con cinco niveles de madurez, cada uno de ellos una base para las mejoras de proceso en curso, se denominan por los números del 1 al 5:

1. Inicial.

En este nivel la organización generalmente no proporciona un entorno estable para dar soporte a los procesos. El éxito en estas organizaciones depende de la competencia y la heroicidad del personal de la organización y no del uso de procesos probados. Las organizaciones de nivel de madurez 1 se caracterizan por una tendencia a comprometerse en exceso, a abandonar sus procesos en momentos de crisis y a no ser capaces de repetir sus éxitos.

2. Gestionado.

Es el segundo nivel en la escala y en él, se garantiza que los procesos se planifican y ejecutan de acuerdo con las políticas; los proyectos emplean personal cualificado que dispone de recursos adecuados para producir resultados controlados; se involucra a las partes interesadas relevantes; se monitorizan, controlan y revisan; y se evalúan en cuanto a sus objetivos.

3. Definido.

Este nivel se caracteriza porque los procesos están bien caracterizados y comprendidos, y se describen en estándares, procedimientos, herramientas y métodos. El conjunto de procesos estándar de la organización, que es la base de este nivel, se establece y se mejora a lo largo del tiempo.

4. Gestionado cuantitativamente.

Aquí, la organización y los proyectos establecen objetivos cuantitativos para la calidad y el rendimiento del proceso, y los utilizan como criterios en la gestión de los proyectos. Los objetivos cuantitativos se basan en las necesidades del cliente, usuarios finales, organización e implementadores del proceso. La calidad y el rendimiento del proceso se interpretan en términos estadísticos y se gestionan durante la vida de los proyectos.

5. En optimización.

En este nivel la organización mejora continuamente sus procesos basándose en una comprensión cuantitativa de sus objetivos de negocio y necesidades de rendimiento. La organización utiliza un enfoque cuantitativo para comprender la variación inherente. Los efectos de las mejoras de procesos desplegadas se miden utilizando técnicas estadísticas y otras técnicas cuantitativas, y se comparan con los objetivos de calidad y de rendimiento del proceso.

Otro modelo que sirve como base para identificar los niveles de madurez es la norma ISO 15504 es una norma internacional que evalúa y mejora la capacidad y madurez de cualquier tipo de proceso en las organizaciones. Se estructura en 10 partes, las referentes a la madurez son la segunda y la séptima, la segunda parte de la estructura de la norma tiene que ver con la realización de la evaluación, requisitos mínimos para realizar una evaluación de mejora de procesos y determinación de la capacidad de los procesos, y la séptima describe las bases

para llevar a cabo evaluaciones por niveles de madurez, para lo que define un conjunto de niveles, concretamente 6 niveles de madurez (Garzás, 2010).

Según Alarcón *et al* (2011), describen estos seis niveles de madurez de la siguiente manera:

Nivel de madurez 0: Organización Inmadura. Nivel en el que no se implementan procesos para el desarrollo de software. Por consiguiente no se alcanzan los propósitos de la organización, ni se identifican productos o salidas de proceso. Por consiguiente no hay atributos a evaluar en este nivel.

Nivel de madurez 1: Organización Básica. En este nivel la organización simplemente implementa y alcanza de manera básica los resultados del proceso, y al alcanzar los resultados propuestos es posible identificar satisfactoriamente los resultados del proceso evaluado.

Nivel de madurez 2: Organización Gestionada. Aquí, la organización además de implementar los objetivos de los procesos, demuestra una planificación, seguimiento y control tanto de los procesos como de sus productos de trabajo asociados.

Nivel de madurez 3: Organización Establecida. Los procesos en este nivel están estandarizados completamente y es requisito haber implementado todos los procesos de los niveles anteriores.

Nivel de madurez 4: Organización Predecible. Se requiere del cumplimiento de los procesos de los anteriores niveles para poder ser alcanzado. La organización gestiona cuantitativamente los procesos, es decir, se mide y se analiza el tiempo de su realización.

Nivel de madurez 5: Organización Optimizada. El nivel 5 corresponde a la adaptación de todos los procesos trabajados en los primeros cuatro niveles, pero busca que éstos tengan una mejora continua de tal manera que contribuyan al alcance de los objetivos de negocio de la empresa.

Aunque los nombres de los niveles en ambos modelos no utilizan el mismo nombre, su contenido coincide en la escala de madurez, va desde una incipiente

estructura organizacional en los primeros niveles hasta una probada definición y aplicación de los procesos en los niveles más altos que permiten una mejora continua. En ambos casos se puede ver de manera integral el grado de madurez de la organización con solo identificar el estatus de los procesos y sus resultados dentro de cada nivel. El fortalecimiento de estos procesos y capacidades en cada nivel permite escalar al siguiente nivel.

La integración de capacidades institucionales relacionadas con la responsabilidad social se hace necesaria dentro de esta contrastación y análisis de modelos y teorías ya que representa en la actualidad un parámetro de medición importante al evaluar el impacto que tiene en la sociedad y medio ambiente, las decisiones tomadas por las organizaciones en su operación.

La propuesta de fortalecer e institucionalizar a las OSC con modelos que permitan evaluar sus procesos y estructura para lograr la eficiencia administrativa en su operación al igual que una empresa, permite también proponer que sean tratadas como tal, es decir, que la responsabilidad social pueda ser integrada para evaluación dentro de las OSC, y entender que esta es parte importante de si fin.

Un modelo que permite evaluar el nivel de ciudadanía corporativa o responsabilidad social es el que elaboró el Centro de Ciudadanía Corporativa del Boston College que describen Mirvis y Googins (2006), y puede catalogarse como

un mecanismo que permite estimar el estatus que la organización presenta en relación a la ciudadanía corporativa.

De acuerdo con dicho centro la esencia de la ciudadanía corporativa se refiere al cómo una empresa a través de sus valores esenciales realiza su gestión de tal forma que, minimiza los daños, maximiza los beneficios, es responsable y sensible para con las distintas partes interesadas y mantiene fuertes resultados financieros.

Es por ello que este modelo se puede integrar al propuesto como una capacidad institucional para ser cumplida y evaluada junto a las demás capacidades. Al integrarla se está evaluando la esencia de las OSC.

El Boston College considera que el desarrollo de la RSC es un proceso en el que se transita por diversos estados como resultado de las tensiones internas y externas que se generan con las prácticas empresariales y los problemas que ellas provocan, lo que obliga a que las empresas deban elaborar una respuesta adecuada.

En su artículo López *et al* (2012), exponen los resultados del estudio por Mirvis y Googins (2006), basado en el modelo de Ciudadanía Corporativa del Boston College, *del cual* surge una matriz que identifica siete dimensiones y cinco etapas del modelo.

Dimensiones

1. Concepto: cómo es definido, qué tan comprensible es.

Ciudadanía Corporativa son todas las acciones que realiza una compañía aplicando principios sociales que minimicen los daños, maximicen los beneficios y respondan a sus accionistas y que además genere soporte financiero.



2. Propósito de la empresa ciudadana.

Son pocas las empresas que verdaderamente aceptan los compromisos morales de la Ciudadanía Corporativa, generalmente consideran más los riesgos, los beneficios y la reputación que obtendrán por el esfuerzo de aceptar este modelo.

3. Liderazgo.

El liderazgo activo es un factor importante para conducir la ciudadanía corporativa, se ocupa de cómo se informó a los principales líderes acerca de la ciudadanía, la cantidad de liderazgo que demuestran, y hasta qué punto predicán con el ejemplo.

4. Estructura.

Esta cuarta dimensión se refiere al manejo de la empresa ciudadana, a la administración de las responsabilidades en toda la empresa, ven su desarrollo en términos del movimiento de la ciudadanía desde una posición marginal a su gestión como una actividad empresarial corriente.

5. Manejo de temas de gestión.

Cómo maneja la compañía las diversas situaciones que emergen, qué tan proactiva es.

6. Relación de los accionistas.

Cómo la empresa comprende a sus accionistas, cómo son las relaciones entre las partes interesadas, cómo poder incrementar la apertura de información y una mayor profundidad en sus relaciones.

7. Transparencia.

Qué tan abierta es la empresa acerca de sus actividades financieras, sociales y ambientales; cuándo y cómo las compañías adoptan prácticas de transparencia y hasta qué punto revelan esa información.

De estas siete dimensiones se derivan cinco etapas en el desarrollo del ciudadano corporativo ya que mayormente influyen en el desarrollo de la ciudadanía las fuerzas específicas de la empresa en la sociedad, la dinámica de la industria, y otras influencias del medio ambiente, el liderazgo y la cultura de la empresa.

De acuerdo con Mirvis y Googins (2006), las etapas de la Ciudadanía Corporativa son:

1. Etapa Elemental.

Esta etapa denominada primaria se centra en la responsabilidad social de defensa, la atención se orienta hacia el cumplimiento legal que consiste simplemente en obedecer la ley, y proteger la reputación de la compañía, por lo mismo, la empresa pareciera tomar una posición defensiva ante presiones externas; la actividad de la ciudadanía es episódica y sus programas están sin desarrollar. El desafío de la empresa es ganar credibilidad.

2. Etapa de Compromiso.

En esta etapa las empresas empiezan a reconocer las responsabilidades éticas, y las actividades de RSE, sin embargo están limitadas por la infraestructura organizacional y la cultura. Orientada hacia la filantropía y la protección del medio ambiente. Aparecen nuevos conceptos y se busca la obtención de certificaciones, tecnologías eco-ambientales, asegurar transparencia en la elaboración de reportes financieros, convertirse en un empleador más amigable, mantener comunicación con la comunidad y con ONG's, buscar inversiones responsables socialmente. El reto, construir capacidad para lograr lo anterior.

3. Etapa de Innovación.

En esta etapa la empresa se mueve en dos vías, hace más amplia su agenda al introducir más cuestiones relativas a la RSC, y profundiza su compromiso como líder y asume un rol de vigilante.

Durante esta etapa el desarrollo de la empresa avanza en dos formas:

- a) la ampliación de su programa que abarca un concepto más extenso de la ciudadanía.
- b) la profundización de su participación como líder máximo asumiendo una función de rectoría. El reto, crear coherencia, distribuir las responsabilidades y coordinarlas para trabajar conjuntamente.

4. Etapa de Integración

El progreso en esta etapa consiste en pasar de la coordinación a la colaboración en el manejo de las cuestiones de la RSC, se trata de incluirlas y manejarlas como parte de las estrategias de la empresa. En términos operativos, se pretende establecer metas e indicadores de desempeño, monitorearlos y reportarlos en tableros de control de gestión.

5. Etapa de Transformación

Las empresas en esta etapa son capaces, tanto estructural como culturalmente, de mantener relaciones con múltiples ONG's.

Algunos rasgos típicos de esta etapa son:

- 1) Las empresas innovan en vez de imitar.
- 2) Toman seriamente los valores declarados como suyos, es decir los aplican en sus estrategias, planes y políticas.
- 3) Cuentan con un buen número de socios, pudiendo ser otras empresas, pero también grupos comunitarios y ONG's.

Para resumir el modelo de Ciudadanía Corporativa, se presenta el cuadro 4 donde se relacionan las etapas con las dimensiones antes mencionadas.

	Etapas 1: Elemental	Etapas 2: Compromiso	Etapas 3: Innovación	Etapas 4: Integrado	Etapas 5: Transformación
Concepto de ciudadanía	Empleos ganancias e impuestos	Filantropía y protección medio ambiental	Administración o gestión de las partes interesadas	Sustentabilidad o Triple Bottom Line	Cambio de juego
Intento estratégico	Cumplimiento legal	Licencia para operar	Caso de negocio	Proposición de valor	Creación de mercado o cambio social
Liderazgo	Simulación de servicio, fuera de alcance	Soporte de apoyo, en la mira	Administrador, en la cima	Campeón delante	Visionario a la cabeza del proyecto
Estructura	Marginal, dirigida por el staff	Funcional propietaria	Coordinación de funciones cruzadas	Alineación organizacional	Corriente principal, dirección de negocios.
Temas de gestión	Defensiva.	Reactivo, políticas	Sensible, programas.	Proactiva, sistemas.	Definida
Relaciones con los grupos de interés	Unilateral	Interactivo	Influencia mutua.	Alianza de socios.	Multi organización
Transparencia	Protección de flancos.	Relaciones públicas.	Reportes públicos.	Aseguramiento .	Divulgación completa.

Cuadro 4. Dimensiones y etapas del método Boston College (2006).
Fuente: Googins citado por Tirso Suarez (2011).

Marco conceptual

Fortalecimiento Institucional

El concepto de fortalecimiento institucional cobra cada día más importancia dentro del sector social, desafortunadamente cada institución u organización tiene su propio concepto, no existe una definición exacta de este término, cada uno lo define según sus objetivos y necesidades.

Se sabe que una organización que tiene debilidades institucionales presenta muchos problemas de operación y permanencia, es ahí donde tal vez coincidan los autores en que el fortalecer esa estructura permitirá lograr las transformaciones sociales que cada organización tiene planeada.

Este fortalecimiento debe llevar invariablemente acciones tendientes a reforzar la estructura administrativa interna y buscar un equilibrio externo con aquellos con quienes las OSC interactúan. Algunas definiciones del concepto que se presentan a continuación sirven como base para obtener una definición como propuesta para el Centro de Fortalecimiento que se presenta al final del marco conceptual.

De manera preliminar, entenderemos aquí el fortalecimiento institucional como un equilibrio delicado pero eficiente entre la administración de recursos, las acciones organizacionales y el desarrollo de capacidades, y el contexto con el cual la OSC debe establecer relaciones a fin de cumplir sus objetivos y metas; conseguir financiamiento; mediar políticamente e incidir en un cambio efectivo en la sociedad. En suma, el fortalecimiento institucional es, por tanto, la fortaleza en la estructura interna que le permite a la organización ser eficiente en el entorno social, político, económico y cultural. (De Angoitia y Márquez, 2012, p. 9).

Otra definición refiere que el fortalecimiento institucional es la construcción de capacidades dentro de la organización para lograr que sus actividades tengan un mayor impacto en las problemáticas que pretende atender, que el uso de sus recursos sea más eficiente y que sus esfuerzos sean sostenibles a lo largo del tiempo. En este sentido, el fortalecimiento institucional es una combinación de las

posturas técnica y política, ya que es necesario fortalecer el funcionamiento interno de las organizaciones internamente y aumentar el impacto de su trabajo y su incidencia en otros espacios (Carrillo *et al.*, 2006).

Por su parte Muñoz (2010), comenta que el conjunto de áreas, aspectos e indicadores del instrumento de diagnóstico, es el resultado de una serie de variables bajo las cuales construyen ciertas rutinas y reglas organizacionales que al cumplirse han logrado dar como resultado una plataforma de trabajo ordenada y sistematizada que fortalecen a la OSC.

Todas estas definiciones coinciden en tres aspectos básicos, el primero es la construcción y mantenimiento de capacidades institucionales que permitan reforzar la estructura interna de la OSC, el segundo es administración de recursos y la eficiencia en su utilización, y la tercera es la incidencia en el entorno. Estos aspectos bien orientados ayudaran invariablemente a lograr la sustentabilidad y permanencia de las OSC. Mientras más fortalecida este una OSC mayor será su impacto en el entorno.

Capacidad Institucional

Este, es un concepto en movimiento que se ha redefinido durante años y se ha interpretado de diferentes maneras. Una de ellas lo define como el proceso a través del cual los individuos, grupos, organizaciones y sociedades mejoran sus habilidades para desempeñar funciones, resolver problemas y alcanzar objetivos, y para entender y abordar sus necesidades de desarrollo en un contexto más amplio y de una manera sostenible (Rosas, 2008).

Una capacidad institucional es el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. (UNDP, 2008).

Chávez y Rayas, citados por Duque (2012), refieren que la capacidad institucional es el desarrollo de la estructura de toda institución que le permite asumir sus responsabilidades de manera ordenada y coordinada, en el corto, mediano y largo plazo. Es decir, la eficiencia y la eficacia de los procesos institucionales considerando la realización de las tareas y su grado de cumplimiento.

Estas definiciones coinciden en las capacidades institucionales como herramientas necesarias para el fortalecimiento y desarrollo de estructura interna que permita el logro de objetivos de una manera ordenada y sostenida. Por ello todo aquello que contribuya a lograr que estas capacidades se desarrollen dentro de la organización estará fortaleciendo invariablemente la estructura administrativa de las OSC.

Madurez institucional

Un tercer concepto que interactúa con los anteriores es la madurez. Esta, en una organización, se alimenta y robustece mediante el empleo de las mejores prácticas existentes y esto se logra a través de la estandarización, la correcta definición de los procesos la medición, la mejora continua el seguimiento y el control la correcta interrelación y articulación de la estructura organizacional, la alineación de los objetivos, la correcta definición de indicadores el correcto manejo de los proyectos la tecnología y la correcta y adecuada administración del talento humano. La madurez no se logra en un solo movimiento y es el producto de “n” cambios en el tiempo, la variación de madurez es la derivada de la madurez respecto al tiempo (Tarantino, 2013).

Las empresas que maduran son aquellas capaces de desarrollar el auto aprendizaje e introducir permanentemente innovaciones técnicas y organizacionales, y de mantener esta filosofía de mejora continua. El concepto de madurez organizacional permite introducir una disciplina y una métrica para definir el nivel de madurez en cada etapa y realizar su seguimiento. Esto pone en

condiciones de afrontar el desafío del cambio con la constancia y conocimiento necesarios para llegar al logro de los objetivos establecidos (Arellano *et al.*, 2013).

Estado del arte

Según Aranda (2016), la sociedad civil contemporánea es una esfera de interacción social entre la economía y el estado, está compuesta por la familia como esfera principal, por las asociaciones civiles, los movimientos sociales y las formas de comunicación pública. Esta sociedad moderna se crea por forma de autoconstitución y automovilización. Se institucionaliza y se generaliza mediante las leyes y derechos que estabilizan la diferenciación social.

Continúa comentando que el principal objetivo de esta sociedad civil moderna consiste en luchar para instaurar un reequilibrio entre el poder político y la ciudadanía. Tejeda, citado por Aranda (2016), expone que las organizaciones no gubernamentales son el soporte orgánico de la sociedad civil.

Estas organizaciones no gubernamentales después llamadas organizaciones de la sociedad civil son agrupaciones constituidas por personas que buscan el beneficio y transformación de capacidades de un sector de la sociedad. Según información de INDESOL (2016), su origen responde al derecho de todo miembro de la sociedad de ejercer su participación ciudadana como la clave para la existencia de una mayor corresponsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos.

Según Marín y Millares (2017), las organizaciones de la sociedad civil son las que desarrollan una conciencia pública dentro de la sociedad, alertan sobre los límites que tiene el desarrollo social, e incentivan para que se ejerzan controles políticos en busca de la protección de objetivos comunes. Comentan que uno de los factores importantes que poseen las OSC es la oferta de valor dentro de la sociedad. Esta oferta no son más que las fortalezas que les permiten a las OSC

potencializar su papel como agentes de desarrollo. Demostrar esa oferta de valor hoy en día puede contribuir a su sostenibilidad en el tiempo.

Con la perspectiva de las OSC como agentes de desarrollo dentro de la sociedad, estas contribuyen al dialogo público incidiendo en la creación y modificación de políticas públicas. Generan nuevo conocimiento contribuyendo a fortalecer su legitimidad. Serrano citado por Marín y Millares (2017), expone que la función de las OSC va mas allá del ámbito asistencial, que desarrollan proyectos productivos sostenibles con metodologías, herramientas y pedagogías que son parte de esa oferta de valor que las hace importantes e innovadoras.

La importancia de las organizaciones de la sociedad civil dentro de la sociedad contemporánea va mas allá de lo que en algún tiempo se pensaba, es decir el asistencialismo, ahora, las OSC representan una fuerza indiscutible de aprendizaje y transformación que las lleva a ser factor de cambio para la sociedad. Contar con organizaciones fortalecidas e institucionalizada ayuda a la sustentabilidad y permanencia creando una sociedad más igualitaria.

Cuando las organizaciones modernizan la estructura, la gestión y el comportamiento, según Cruz citado por Diez de Castro *et al.* (2014), inician un proceso de cambio que las lleva a transformarse en instituciones. Debido a los procesos de institucionalización, las organizaciones tradicionales tienen mayor probabilidad de sobrevivir y mantenerse en el mercado.

Según Hatchuel citado por Diez de Castro *et al.* (2014), comenta que las organizaciones de nueva creación, las más pequeñas y menos institucionalizadas son las que presentan una mayor carga de actuaciones directivas derivadas de sensaciones y experiencias y en menor lugar de un análisis racional. Las organizaciones con mayor nivel de institucionalización son las que en mayor medida toman sus decisiones en aspectos racionales que han sido analizados e

informados por un órgano de decisión colectivo dando mayor seguridad y coherencia a las organizaciones.

Como resultado de la investigación Diez de Castro *et al.* (2014), comenta en su artículo que existen tres motivaciones básicas para emprender acciones de institucionalización en las organizaciones, cada una de ellas contienen factores desencadenantes de dichas acciones:

1.- La autoridad institucional

Las iniciativas de institucionalización nacen y se desarrollan debido a la presión por los gobiernos y la autoridad competente donde deciden las reglas de operación de las organizaciones. Los factores desencadenantes en este grupo son, la regulación coercitiva, la autorización normativa, políticas públicas, y la relación con el sector público,

2. Ventaja en gestión

Se piensa que la institucionalización ayuda a satisfacer las demandas de los beneficiarios a través de factores como innovación y mejora de procesos, acceso de recursos, reducción de problemática y costos, integración de redes sociales y filantropía.

3. Implicación social

Todo lo que debe hacer una organización responsable, comprende todo aquello que se encuentra vinculado al deber ser. Se institucionalizan porque es el modo correcto de actuar. Es a través del interés estratégico, de la ética y los valores de la organización que se motiva a la institucionalización.

Una organización institucionalizada, con estructura fuerte, con estrategia, con una misión definida, con una guía de operación hacia sus objetivos y metas establecidos sin duda será una organización que proponga, que transforme y que logre permanencia y sustentabilidad. Se puede hablar de que este tipo de organizaciones tienen un nivel de madurez alto. La madurez organizacional se obtiene con el tiempo, fortaleciendo las capacidades de cada OSC. Una organización madura es una organización institucionalizada.

Aunque el concepto de madurez en procesos es ampliamente discutido dentro de la literatura no existe una definición predominante, Sen *et al.* citados por Portella (2016), muestran que el concepto de madurez se refiere a un progreso desde un estado inicial hasta un estado más avanzado, es una etapa de evolución de los procesos organizacionales en la cual existe un progreso en el desarrollo de las actividades que desarrolla la organización.

El desarrollo de una organización se describe por un número limitado de niveles de madurez generalmente entre cuatro y seis. Los niveles de madurez se caracterizan por ciertos requisitos que solo se superan cuando la organización los alcance y los niveles de madurez se organizan desde una escala inicial hasta su límite superior que sería el alcance de la perfección organizacional. (Khoshgoftar y Osman, citados por Portella, 2016).

Estas definiciones coinciden con lo expuesto por Pérez *et al.* (2014) donde señalan que un modelo de madurez es un mapa que guía a la organización a la implementación de buenas prácticas, ofreciendo un punto de partida. Describen un esquema de mejoramiento evolutivo desde los procesos inconsistentes hasta los más maduros dentro de la organización. Permiten evaluar el estado de desarrollo de la organización permitiendo diseñar estrategias para alcanzar objetivos e identificar áreas de oportunidad para mejorar.



Tratar de aumentar la madurez de los procesos de la organización es una meta a largo plazo que solo se trazaran aquellas organizaciones dispuestas a mejorar su desempeño.

El autor coincide con los autores citados en esta apartado en la importancia que tienen las organizaciones de la sociedad civil en el desarrollo de la sociedad contemporánea, en la necesidad inequívoca de institucionalizarlas para hacerlas fuertes y la de incorporar niveles de madurez para evaluar el grado de institucionalización, sin embargo, difiere de la aseveración de algunos autores que dicen que un nivel alto de madurez signifique la perfección de la organización. Un nivel alto de madurez o el nivel más alto de madurez debe ser una etapa de mejora continua que mantenga a la organización puliendo sus capacidades de manera constante para lograr mejores resultados.

III. CRITERIOS METODOLÓGICOS

La figura 2 presenta una matriz metodológica que resume los objetivos e hipótesis de la investigación, así como la aportación de cada objetivo específico al objetivo final.

Pregunta Eje	Objetivo general	Hipótesis	Método	Aporte
Existe un modelo para que las organizaciones de la sociedad civil puedan determinar el nivel de madurez en el que se encuentran ?	Proponer un modelo teórico de referencia que permita determinar el nivel de madurez de una Organización de la Sociedad Civil.	El modelo propuesto permitirá saber en qué nivel de madurez organizacional se encuentra la OSC y establecer el fortalecimiento requerido para alcanzar un mayor nivel de madurez.	Revisión de Literatura, definiciones en otros centros, aportación de expertos, comparativo de modelos de fortalecimiento y madurez, Método Delphi	El modelo permite determinar el nivel de madurez de una Organización de la sociedad civil y sirve como indicador confiable para los donantes
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Método	Aporte de cada objetivo específico
¿ Existe una definición dentro del modelo actual del concepto de fortalecimiento?	Elaborar una definición propia del concepto de fortalecimiento institucional para centro para el fortalecimiento de la sociedad civil	Una definición de fortalecimiento institucional propia permitirá direccionar los esfuerzos de una manera optima	Revisión de Literatura, definiciones en otros centros, aportación de expertos tanto del centro como de FECHAC, entrevistas	La definición de fortalecimiento permite tener una identidad propia y un punto a donde dirigir los esfuerzos de cada OSC
¿ Existe una escala de madurez organizacional que permita identificar el nivel de madurez en un momento del tiempo?	Definir una escala de madurez organizacional	La escala de madurez será una guía para que el fortalecimiento institucional se de una manera continua	Comparativo de modelos de madurez organizacional	Una escala de madurez permite contar con un parámetro de medición a través del cual pueda fortalecerse constantemente la OSC
¿ Son los atributos y capacidades del modelo actual los adecuados para determinar si una Organización es madura o está fortalecida?	Identificar los atributos y capacidades necesarias para la operación de la OSC	Los atributos y capacidades adecuadas ayudan a que la OSC trabaje de una manera mas eficiente y eficaz	Revisión de literatura, revisión y comparación con otros modelos tanto nacionales como internacionales, entrevistas, aportaciones con CEFOSC y FECHAC, expertos, método Delphi	Esta identificación permitirá enfocar los esfuerzos a lo que realmente requiere la OSC para lograr su objetivo
¿ La clasificación de los atributos y capacidades del modelo esta hecha de acuerdo al nivel de madurez optimo?	Clasificar los atributos y capacidades institucionales dentro de una escala de madurez organizacional	La clasificación de los atributos y capacidades institucionales define el grado y tipo de fortalecimiento requerido	Revisión de literatura, revisión y comparación con otros modelos tanto nacionales como internacionales, entrevistas, aportaciones con CEFOSC y FECHAC, expertos, método Delphi	El fortalecimiento requerido para cada nivel de madurez estará definido con esta clasificación, existirá un parámetro de medición de madurez de la organización
¿Permite la estructura actual del modelo ser evaluada por organismos dedicados a legitimar procesos de madurez y fortalecimiento?	Estructurar el modelo de referencia que pueda ser evaluado por un organismo dedicado a medir nivel de madurez en una OSC	La evaluación del modelo confianza en los aportantes	Adecuación del modelo a la norma ISO 15504	Permitirá tener un parámetro de medición confiable, además de establecer objetivos de mejora medibles

Figura 2. Matriz metodológica.
Fuente: elaboración propia (2017).

Los criterios metodológicos utilizados son los siguientes:

Naturaleza: Mixta, cualitativa ya que la estructura de la investigación es un sistema heterogéneo con muchas variables que interactúan entre sí de una forma dinámica y cuantitativa por la estadística del método Delphi que se utiliza. Martínez (2006), comenta que la investigación cualitativa trata de identificar básicamente la naturaleza de las realidades, su estructura dinámica y sistémica, aquella que da razón plena a su comportamiento.

Tipo: aplicada ya que aborda la problemática de falta de definiciones dentro del modelo y pretende generar un nuevo modelo.

Forma: Explicativa no experimental.

Modo: Documental bibliográfica ya que se basó en fuentes documentales

Diseño: Transeccional ya que fue desarrollado en un tiempo específico con la validación del método Delphi bajo criterio de expertos.

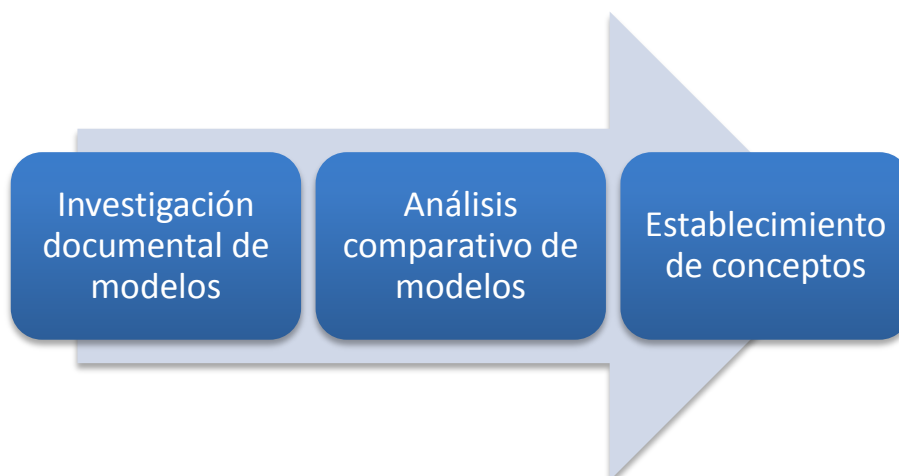


Figura 3. Proceso metodológico.
Fuente: elaboración propia (2017).

La investigación se realizó en la ciudad de Chihuahua entre los meses de noviembre de 2016 y marzo de 2018, fue validado por un grupo de expertos por medio del método Delphi.

Esta investigación se desarrollo en dos etapas, la primera de ellas consistió en la revisión de literatura, contrastación de modelos tanto de capacidades institucionales y fortalecimiento, así como de madurez organizacional. Como resultado de esta primera etapa se obtuvo un modelo que agrupara todas las capacidades y atributos necesarios y coincidentes con los modelos analizados, lo mismo paso con los niveles de madurez, se analizaron, contrastaron y validaron los modelos que contienen escalas de madurez, dando como resultado una escala de madurez propuesta que se agrego al modelo propuesto.

La segunda etapa consistió en presentar el modelo propuesto a un grupo de expertos en el tema de las organizaciones de la sociedad civil para buscar consenso en cuanto a la necesidad de contar con un modelo de este tipo, así como la evaluación de su contenido y estructura. Para ello se diseño un cuestionario de 12 preguntas estructuradas donde se incluyó la escala de Likert para su análisis estadístico, así como una serie de preguntas abiertas para obtener de este grupo de expertos una definición de fortalecimiento institucional que pueda servir de base para el centro.

El método Delphi con consulta de expertos, y la aplicación del modelo matemático de Torgerson fueron utilizados para el análisis estadístico del cuestionario.

Método Delphi

Este método busca lograr consenso entre expertos en el tema, fue creado en Santa Mónica, Estados Unidos en la Research and Development Corporación (Rand Corporation, en inglés) para investigar el impacto de la tecnología en la guerra.

Desarrollado con el propósito de utilizar la experticia para predecir o pronosticar como se comportaría un fenómeno en el futuro, fue diseñado inicialmente como un método prospectivo y luego adoptado en estudios de corte transversal. Este segundo propósito de empleo (quizás el más explotado actualmente) se usa para describir un objeto, fenómeno o situación con el objetivo de definirlos o delimitarlos, cuando es imposible o muy complejo acceder directamente a estos para su descripción o cuando la evidencia es insuficiente, no publicada, excesiva o controvertida y se requiere la interpretación de los versados en el tema.

García y Suárez (2013), definen este método como una metodología estructurada para recolectar sistemáticamente juicios de expertos sobre un problema, procesar la información y a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo general de grupo, que permite la transformación durante la investigación de las apreciaciones individuales de los expertos en un juicio colectivo superior.

Por su parte Cabero e Infante (2014) comentan que el método Delphi, es posiblemente uno de los más utilizados en los últimos tiempos por los investigadores para diferentes situaciones y problemáticas, que van desde la identificación de los tópicos a investigar, especificar las preguntas de investigación, identificar una perspectiva teórica para la fundamentación de la investigación, seleccionar las variables de interés, identificar las relaciones causales entre factores, definir y validar los constructos, elaborar los instrumentos de análisis o recogida de información, o crear un lenguaje común para la discusión y gestión del conocimiento en un área científica. Es por tanto de verdadera utilidad para los investigadores de ciencias sociales en general, y los de educación y comunicación en particular.

Continúan comentando que los tipos de estudios que se adaptan a la utilización de este método, serán fundamentalmente aquellos que reúnan las siguientes características:

- a) No existe información disponible o con la que se cuenta es insuficiente, y con este método se puede extraer la información que posea cada participante.
- b) El problema no se presta para el uso de una técnica analítica precisa, pero si puede beneficiarse de juicios subjetivos sobre bases colectivas.
- c) Se necesitan más participantes expertos de los que pueden interactuar en forma eficiente en un intercambio cara a cara.
- d) Se desea mantener una cierta heterogeneidad de los participantes a fin de asegurar la validez de los resultados, por lo que es preferible este método a los encuentros cara a cara, porque así se evitan los efectos de grupos de dominación por personalidades.
- e) En general, se puede decir que esta técnica es recomendable cuando los participantes expertos están físicamente dispersos y requieren el anonimato.

Según López (2018) en concordancia y como refuerzo a lo expuesto por los anteriores autores, comenta que este método permite estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo-panel con vistas a aportar luz en torno a un problema de investigación. Su desarrollo tiene que garantizar el anonimato, establecer un proceso iterativo a través del *feedback* y se orienta hacia una medida estadística de la respuesta de grupo, conteniendo según su punto de vista, los siguientes elementos metodológicos:

- Selección y conformación del panel de expertos.
- Número de expertos.
- Calidad del panel.
- Proceso iterativo en rondas.
- Criterios a considerar para la finalización del proceso: consenso y estabilidad.

Continúa comentando sobre los trabajos que dan soporte metodológico al método Delphi, llegando a la conclusión de que este es un método válido para este tipo de investigaciones.

Según su artículo, autores como Meyrick (2003), Landeta *et al.* (2002) y Landeta (2006) constatan que entre 1997-2000 se llevaron a cabo procesos Delphi en 152 tesis doctorales, tomando como referencia la base de datos Dissertation Abstracts. Por otra parte, para un periodo de tiempo entre 1998 y 2000, la base de datos Abi/Inform Global Edition incluye, al menos, 14 artículos publicados en diversas revistas internacionales sobre economía que han utilizado el método Delphi, mientras que Psycinfo muestra 29 artículos y Medline incluye 168 artículos en los campos de la psicología y la medicina respectivamente. De igual forma, para el contexto español, una búsqueda exploratoria en las bases de datos Teseo y Tesis Doctorales en Red (TDR) a fecha de enero de 2016 identifica más de 80 tesis que han llevado a cabo desarrollos Delphi.

Estos datos ponen de manifiesto el uso y aplicación del Delphi en distintas áreas de conocimiento, sin ser la investigación educativa ajena a esta realidad. Así se constata tras una búsqueda desarrollada en enero de 2016 en la Web Of Science™. Para el área Education & Educational Research, durante los años 2011-2015, se obtienen del orden de 260 artículos con el descriptor “delphi technique”. Con todo, se encuentran argumentos para avalar, de alguna manera, la vigencia social y metodológica del Delphi.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultado de la revisión de literatura de cada uno de los modelos y conceptos, y para cumplir con el objetivo específico número uno, que es la definición del concepto fortalecimiento, se elaboró el cuadro número 5 que refiere el comparativo de las características de cada modelo para el fortalecimiento institucional. Para cumplir con el objetivo específico número tres, se resume la información de las capacidades institucionales de cada modelo en el cuadro número 6. Lo anterior con el fin de obtener una visión más clara de coincidencias para determinar cuáles capacidades en principio se incluyan en el modelo propuesto.

Comparativo de modelos respecto al concepto de fortalecimiento

	SESFI CEFOSC	FORTALEZA, FUNDACIÓN MERCED	FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL TERCER SECTOR
Diagnóstico	SI	SI	SI
Capacidades	12	9	10
Atributos	220	243	108
Definición de Fortalecimiento	NO	SI	NO
Medición	NO	SI	SI
Estructura nivel de fortalecimiento	SI	SI	SI
Estructura nivel de madurez	NO	SI	NO
Capacidades enfocadas a definición de fortalecimiento	NO	SI	NO
Evaluated por organismos dedicados a nivel de madurez	NO	NO	NO
Publicaciones	SI	SI	SI

Cuadro 5. Comparativo de modelos en relación al concepto de Fortalecimiento.
Fuente: elaboración propia (2017).

En esta comparativa se aprecia la complejidad respecto de cada uno de estos modelos: la cantidad de capacidades, atributos y las definiciones respectivas a los elementos que los constituyen. Se observan los “huecos” conceptuales que son las principales diferencias entre ellos, así como la cantidad de atributos que evalúan, siendo el modelo Fortaleza, el de mayor complejidad.

El modelo SESFI y el del tercer sector no cuentan con una definición propia del fortalecimiento, por ello es difícil saber si las capacidades están enfocadas a fortalecer, si son las necesarias para lograr el objetivo, si son las adecuadas. No cuenta con una medición que permita evaluar el grado de fortalecimiento.

Los tres modelos cuentan con un diagnóstico inicial que les permite darse cuenta de la situación que vive la organización y con ello planificar de una manera más efectiva los puntos a fortalecer. Ninguno de los modelos es evaluado en la madurez por organismos dedicados a ello.

De igual forma, se realizó el análisis comparativo respecto del concepto de Capacidad institucional, que se describe en el cuadro 6:

Comparativo de modelos respecto al concepto de capacidad institucional

SESFI-CEFOSC	Fortaleza-Fundación Merced	Fundación para el desarrollo del tercer sector
Cumplimiento de la normatividad jurídica	Estrategia	Metodología social y planificación institucional
Gobernabilidad efectiva	Órgano de gobierno	Sustentabilidad financiera
Comunicación y visibilidad efectiva	Movilización de recursos	Plan estratégico y desempeño
Administración de su estrategia (planeación y ejecución)	Equipo operativo	Organización de capital humano
Administración de recursos financieros e infraestructura	Modelo de intervención	Administración financiera y fiscal
Administración del capital humano (empleados y voluntarios)	Administración	Beneficiarios: participación e impacto
Administración del conocimiento	Comunicación y difusión	Comunicación e imagen
Sustentabilidad financiera	Tecnologías de Información y Comunicaciones	Desarrollo profesional de colaboradores
Desarrollo de liderazgo y capital social	Vinculación y relaciones	Cumplimiento marco legal
Conocimiento y seguimiento efectivo a beneficiarios		Dirección y gobierno
Efectividad en el modelo de Atención (metodología y modelo)		
Evaluación de impacto social		

Cuadro 6. Comparativo de modelos en relación a capacidades institucionales.
Fuente: elaboración propia (2017).

En la anterior comparación se observa la mayor cantidad de elementos relacionados al concepto de capacidad institucional en el modelo SESFI de CEFOSC, aunque los tres modelos comparten varias similitudes en estos elementos, aunque llamándolos de diferente manera.

El único modelo que evalúa el impacto social es el modelo SESFI. Es importante integrar las capacidades necesarias con base en una definición guía de fortalecimiento, el único modelo que la tiene es el Fortaleza, tal vez por ello se perciben las capacidades más resumidas y concisas.

Para cumplir con el objetivo específico número 2 que busca establecer una escala de madurez, se contrastaron dos modelos que evalúan la madurez organizacional. El comparativo entre los modelos CMMI e ISO15504, se presenta en el cuadro 7:

Comparativo de modelos de madurez		
	MODELO CMMI	ISO 15504
Nivel de madurez 5	Optimización	Optimizada
Nivel de madurez 4	Gestionado Cuantitativamente	Predecible
Nivel de madurez 3	Definido	Establecida
Nivel de madurez 2	Gestionado	Gestionada
Nivel de madurez 1	Inicial	Básica
Nivel de madurez 0		Inmadura

Cuadro 7. Comparativo de modelos de madurez.
Fuente: elaboración propia (2017).

De acuerdo a la comparación anterior, ambos modelos son similares en su escala de medición de madurez, la única diferencia es el inicio de la escala, en el caso de ISO15504, inicia con cero (0), mientras que CMMI inicia a partir de un valor de uno (1).

Modelo de referencia propuesto

Una vez contrastados los modelos expuestos, y para dar cumplimiento al objetivo general de esta investigación se propone un modelo de referencia que combine y plasme las capacidades institucionales más necesarias, así como la incorporación de una escala de madurez que obligue a distribuir los atributos en los niveles apropiados (ver cuadro 8), y con ello, propiciar el fortalecimiento institucional haciendo que mientras más nivel se quiera, mayor será la institucionalización de la OSC, obligando con ello una mejora continua en la aplicación del modelo.

Este modelo de referencia permitirá que las OSC tengan una herramienta más estructurada para institucionalizarse, crear y administrar las capacidades institucionales que requieren para lograr la transformación de sus beneficiarios. Servirá de guía para aquellas OSC que decidan estructurar e institucionalizar sus procesos a fin de buscar sustentabilidad y transparencia en su operación. También permitirá saber el nivel de madurez en el que se encuentra la organización, permitiendo el fortalecimiento institucional y la mejora continua.

Conocer la madurez será de gran ayuda para la toma de decisión de los donantes de recursos a las OSC, permitirá evaluar con un indicador confiable, la necesidad de dotarlas de recursos, la cantidad requerida en caso de que se decida por donar, el tipo de donativo, además que les permite ver la transparencia en el manejo de los recursos y con ello la confianza que puedan depositar en las OSC.

El cuadro 8 es una representación gráfica del modelo propuesto, en el se observan de manera vertical cinco niveles de madurez, once capacidades institucionales de manera horizontal, las cuales contienen tiene atributos o procesos propios a cumplir en cada nivel. Para subir al nivel superior es necesario fortalecer los atributos de cada nivel. El nivel máximo representa la mejora continua de los procesos una vez cumplidos los atributos en los niveles anteriores.

La clasificación de capacidades institucionales y atributos que es el objetivo específico número cuatro se da en la estructuración presentada del modelo. Dicha estructuración por niveles y capacidades permiten que el modelo pueda ser evaluado por organismos competentes dando así cumplimiento al objetivo específico número cinco.

Cuando una organización tenga el nivel de madurez más alto, significará que la organización se encuentra optimizando constantemente sus capacidades institucionales dentro de un proceso de mejora continua.

Las características de los niveles de madurez del modelo propuesto son:

Inmadura

- No existen procesos o son insipientes
- Trabajo se da de una manera operativa
- Existe alta motivación por la causa con capacidades limitadas
- Son organizaciones de reciente creación
- No cuenta con un entorno estable para dar soporte a los procesos
- Se trabaja de manera no estructurada

Básica

- Procesos poco estructurados
- Existe planeación con base a políticas
- Capacitación básica



- Administración básica
- Gestiones iniciales básicas
- Objetivos alcanzables

Definida

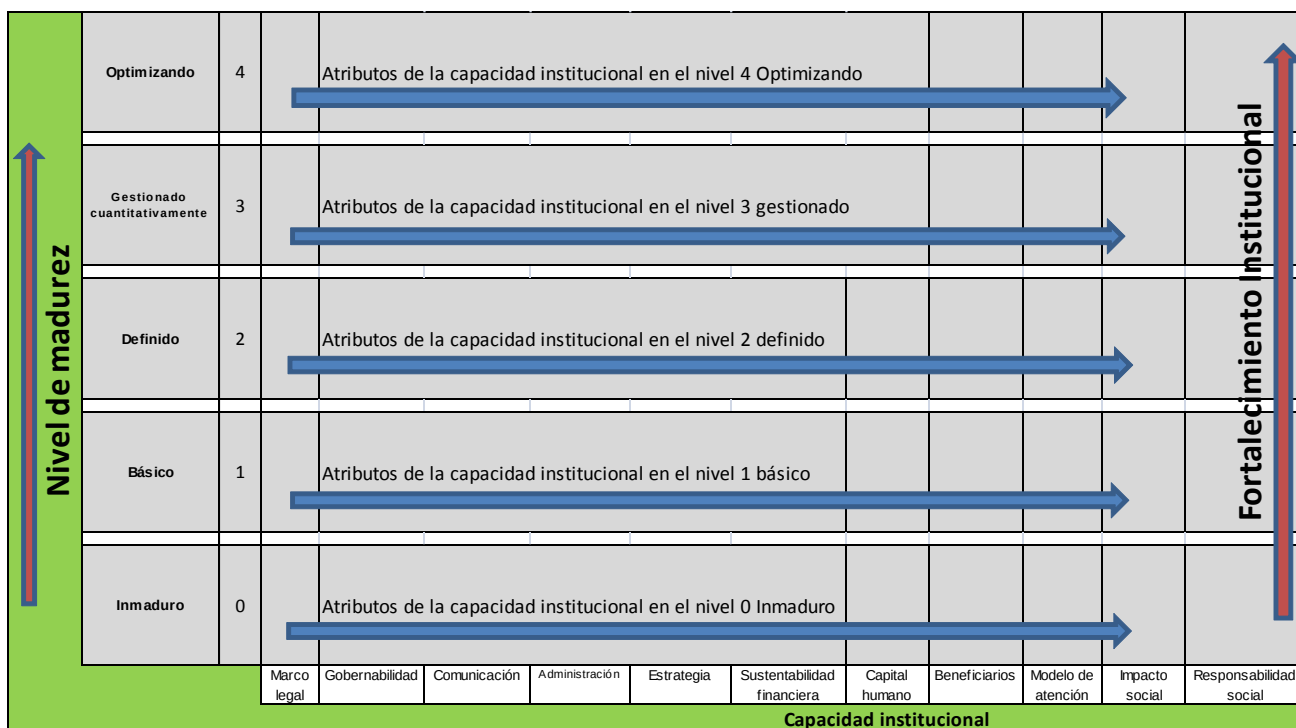
- Procesos estructurados y definidos con base a la causa
- Búsqueda de conocimiento con base a la causa
- Administración definida
- Descripción de estándares, procedimientos, metodologías y herramientas
- Procesos estandarizados
- Objetivos y políticas definidos
- Gestión definida con base a objetivos

Gestionado cuantitativamente

- Procesos medibles
- Procesos con objetivos cuantitativos
- Calidad en los procesos
- Gestión cuantitativa de procesos
- Análisis de tiempos y metas
- Metas medibles
- Metodologías, sistemas medibles
- Administración con resultados
- Capacidades y procesos sistematizados

Optimizando

- Enfoque cuantitativo y estadístico para evaluación de impacto
- Mejora continua de capacidades institucionales
- Transformación de sus beneficiarios
- Liderazgo probado



Cuadro 8. Modelo de madurez propuesto.

Fuente: elaboración propia (2017).

Características de operación:

- Para obtener un determinado nivel de madurez es necesario cumplir con todos los procesos o atributos contenidos en el nivel anterior de las once capacidades.
- No es posible obtener el siguiente nivel de madurez si falta un atributo a cumplir dentro del mismo nivel.
- Es necesario el fortalecimiento de todos los atributos de un nivel para subir al siguiente nivel.
- El nivel de madurez de una OSC significa que todos los atributos de ese nivel y de los anteriores están cumplidos en su totalidad.
- Es necesario tener evidencia física de los atributos y/o procesos en cada uno de los niveles.

- El orden de las capacidades no necesariamente refleja su importancia, es necesaria determinarla para cada OSC.
- Los atributos o procesos no necesariamente son los definitivos, pueden ser menos o más, lo importante es que sean aplicables a las OSC.
- Para poder determinar grado de madurez de las OSC es necesario que el modelo sea medible en sus atributos.
- El nivel de madurez pretende reflejar el grado de consolidación institucional de las OSC.
- El nivel de madurez pretende ser indicador confiable para la donación de recursos.
- La obtención de un nivel mayor de madurez de la OSC es resultado del fortalecimiento de las capacidades institucionales.
- Una OSC mas fortalecida es una OSC con madurez institucional que le permitirá sustentabilidad operativa y financiera, mejor aprovechamiento de recursos y mejor impacto en la sociedad.
- Los atributos o procesos pueden cambiarse de nivel según las necesidades de cada OSC pero invariablemente se deben cumplir todos en un nivel para poder subir.
- Pueden existir atributos cumplidos aislados en niveles superiores, lo que no significará que tengan ese nivel de madurez.
- El nivel de madurez se da solamente cuando los atributos del nivel anterior de todas las capacidades están cubiertos.

Derivado del modelo presentado en el cuadro 8, se presentan los siguientes cuadros con cada una de las once capacidades institucionales y los atributos que cada una de ellas contiene para cada nivel de madurez:

Marco Legal:

Es la capacidad que tiene la OSC para cumplir la normatividad jurídica y los ordenamientos legales para su establecimiento y operación de acuerdo a su objeto social dentro de los tres niveles de gobierno así como de los requeridos por el entorno en el que se desarrollan y el solicitado por los donantes (Ver cuadro 9).

 Nivel de madurez	Optimizando	4	Auditoría legal y fiscal	Informe anual CLUNI	Programa de mejora continua		
	Gestionado cuantitativamente	3	Asesoría legal externa	Cuenta con CLUNI (Clave única de inscripción al registro federal de OSC)	Es donataria internacional	Procesos legales sistematizados	Cumplimiento normatividad Mexicana aplicable a las OSC
	Definido	2	Celebración de asambleas y protocolización de actas	Donataria nacional	Cumplimiento obligaciones fiscales	Mecanismos de transparencia	
	Básico	1	Cuenta con acta constitutiva	Esta inscrita en el registro federal de contribuyentes			
	Inmaduro	0	Cuenta con ideas y procedimientos legales aislados	Se contempla la posibilidad de constituirse legalmente			
Marco legal							
Capacidad institucional							

Cuadro 9. Niveles de madurez para la capacidad Marco Legal
Fuente: elaboración propia (2017).

Gobernabilidad:

Es la capacidad responsable de gobernar, guiar y dar dirección a la administración de la OSC con base a la misión y visión que la originó (Ver cuadro 10).

 Nivel de madurez	Optimizando	4	Consejo consultivo existente	Consejeros con perfil adecuado	Programa de mejora continua		
	Gestionado cuantitativamente	3	Reuniones mínimas cada 3 meses	Sistema de planeación estratégica	Procesos de gobernabilidad sistematizados	Renovación formal del cuerpo de gobierno	
	Definido	2	Órgano de gobierno diferenciado de equipo operativo	Políticas, normas lineamientos establecidos	Misión y visión establecidas	Gobierno integrado por comités	Mecanismos de evaluación y renovación
	Básico	1	Cuenta con órgano de gobierno	Objetivos y metas definidas	Definición de estructuras y áreas operativas		
	Inmaduro	0	Órgano de gobierno operativo	Esta en proceso de integración de mesa directiva			
Gobernabilidad							
Capacidad institucional							

Cuadro 10. Niveles de madurez para la capacidad Gobernabilidad.
Fuente: elaboración propia (2017).

Comunicación:

Expuesta en el cuadro 11, esta capacidad es la encargada de la comunicación interna que le permite una operación eficiente, y externa que permite difusión de logros y rendición de cuentas que generan confianza y prestigio necesarios para lograr sustentabilidad.

 Nivel de madurez	Optimizando	4	Manual de imagen institucional	Programa de mejora continua			
	Gestionado cuantitativamente	3	Evento anual de difusión e información	Existe un programa de relaciones públicas	Canales de comunicación a destinatarios	Procesos de comunicación sistematizados	
	Definido	2	Manuales y políticas de comunicación interna y externa	Misión y visión de La OSC a la vista de todos	Directorios de donantes y beneficiarios	Políticas de imagen y código de ética	Plan de comunicación anual
	Básico	1	Se cuenta con elementos básicos de imagen institucional	Materiales promocionales básicos			
	Inmaduro	0	La difusión de su causa y sus objetivos es por vía informal				
Comunicación							
Capacidad institucional							

Cuadro 11. Niveles de madurez para la capacidad comunicación.
Fuente: elaboración propia (2017).

Administración:

Capacidad que permite llevar a cabo proceso administrativo que maximice el optimo uso de recursos, transparencia y sistematización (Ver cuadro 12).

Nivel de madurez	Optimizando	4	Estados financieros Dictaminados	Reserva económica para un año de operación	Sistemas de aseguramiento de calidad	Evaluación de procesos administrativos	Programa de mejora continua	Mecanismos de evaluación de desempeño de la OSC
	Gestionado cuantitativamente	3	Sistema contable auditado	Reserva económica para tres meses de operación	Plan de inversión	Procesos de administración sistematizados	Mecanismos de transparencia	Sistema de evaluación del personal y órgano de gobierno
	Definido	2	Cuenta con soporte profesional externo contable financiero y fiscal	Planeación financiera	Presupuesto anual aprobado por órgano de gobierno	Políticas, procedimientos y controles internos para el manejo de recursos financieros	Planeación estratégica	Manual de procedimientos y políticas
	Básico	1	Sistema contable	Infraestructura propia o rentada mínima para realizar sus actividades	Organigrama	Objetivos definidos	Programa de capacitación	Análisis FODA
	Inmaduro	0	Finanzas se manejan de manera informal	Personal cuenta con conocimientos básicos de administración	No existe estructura organizacional	Integrantes voluntarios no remunerados		
Administración								
Capacidad institucional								

Cuadro 12. Niveles de madurez para la capacidad administración.
Fuente: elaboración propia (2017).

Estrategia:

Denominada como el corazón del fortalecimiento institucional, esta capacidad analiza y entiende la realidad que se quiere cambiar. Es la identidad de la OSC, donde se definen las estrategias a seguir, objetivos y medios para alcanzarlos, donde se establece la misión y la visión de la OSC. Esta competencia se expone en el cuadro 13.

Nivel de madurez	Optimizando	4	Planeación estratégica participativa	Programa de mejora continua	
	Gestionado cuantitativamente	3	Planeación estratégica	Evaluación de metodologías	Procesos de planeación estratégica sistematizados
	Definido	2	Planeación operativa	Aplicación del plan operativo anual	Evaluación por áreas y de colaboradores
	Básico	1	Planeación normativa: misión, visión, valores, objetivos y políticas	Se cuenta con diagnóstico de necesidades	
	Inmaduro	0	En proceso de definición de estrategias para logro de objetivos		
Estrategia					
Capacidad institucional					

Cuadro 13. Niveles de madurez para la capacidad estrategia.
Fuente: elaboración propia (2017).

Sustentabilidad financiera:

Capacidad que garantiza la operación financiera de la OSC a partir de la diversificación de relaciones institucionales solidas y la suma de esfuerzos para la obtención de recursos financieros de diversos sectores de la población (Ver cuadro 14).

 Nivel de madurez	Optimizando	4	Estrategia formal de sustentabilidad financiera con resultados	Mecanismos de transparencia en obtención y aplicación de recursos	Programa de mejora continua	Inversiones		
	Gestionado cuantitativamente	3	Manual de políticas para procuración de fondos	Procuración de fondos a través de proyectos productivos, consolidación de servicios	Directorio de donantes	Departamento de relaciones públicas (inversionistas, empresas, OSC, gobiernos, organismos internacionales)	Programa de seguimiento de donantes	Procesos de procuración de fondos sistematizados
	Definido	2	Programa de procuración de fondos	Diagnóstico de necesidades financieras anuales	Manual de servicios	Departamento de procuración de fondos	Mecanismos de atracción de donantes	Cuenta bancaria
	Básico	1	Mecanismos de obtención de recursos tanto propios como externos	Directorio de donantes eventuales				
	Inmaduro	0	Aportaciones de sus integrantes y simpatizantes de manera esporádica					
Sustentabilidad financiera								
Capacidad institucional								

Cuadro 14. Niveles de madurez para la capacidad sustentabilidad financiera.
Fuente: elaboración propia (2017).

Capital Humano:

Capacidad que regula de manera eficiente el funcionamiento de las personas que operan las OSC. Mejorando las condiciones operativas de voluntarios, personal remunerado, socios, personal por honorarios, de servicio social y todos aquellos que trabajan dentro de la OSC (Ver cuadro 15).

Nivel de madurez	Optimizando	4	Sistema de evaluación de resultados del personal	Mecanismos de retroalimentación del personal	Programa de mejora continua		
	Gestionado cuantitativamente	3	Programa integral de voluntariado	Programa de capacitación y actualización	Actualización de plantilla de personal	Procesos de personal sistematizados	Programa de incentivos
	Definido	2	Fuentes de reclutamiento	Manual de perfil y descripción de puestos	Contratos a personal remunerado	Prestaciones IMSS Infonavit	Programa de inducción y comunicación interna
	Básico	1	Personal operativo y directivo informal	Personal remunerado y voluntario			
	Inmaduro	0	Personal voluntario				
Capital humano							
Capacidad institucional							

Cuadro 15. Niveles de madurez para la capacidad capital humano.
Fuente: elaboración propia (2017).

Beneficiarios:

Capacidad que atiende todo lo relacionado con la parte más importante de las OSC que son los beneficiarios. Sus necesidades y la medición del impacto social de la OSC (Ver cuadro 16).

	Optimizando	4	Plan de desarrollo de beneficiarios para sustentabilidad	Programa de mejora continua		
	Gestionado cuantitativamente	3	Mecanismos de interrelación de beneficiarios con estructura de decisión OSC	Actualización permanente de expedientes	mecanismos de evaluación de programas y servicios a beneficiarios	Procesos de beneficiarios sistematizados
	Definido	2	Perfil claro de beneficiario	Mecanismos para la identificación y conocimiento de beneficiarios	Expedientes de beneficiarios	Diagnóstico de necesidades de beneficiarios
	Básico	1	Identificación de beneficiarios de manera oficial			
	Inmaduro	0	Identificación de posibles beneficiarios			
Beneficiarios						
Capacidad institucional						

Cuadro 16. Niveles de madurez para la capacidad beneficiarios.
Fuente: elaboración propia (2017).

Modelo de atención:

Capacidad que pretende dar soluciones a través de metodologías documentadas y probadas para lograr la transformación en los beneficiarios. Conocimiento y control de beneficiarios estableciendo mecanismos para conocer el grado de satisfacción de los mismos. Permite conocer como realiza la labor las OSC como la miden y como la mejoran. Capacidad explicada en cuadro 17.

 Nivel de madurez	Optimizando	4	Modelo de atención fortalecido aplicable a otras OCS	Programa de mejora continua	
	Gestionado cuantitativamente	3	Evaluación periódica del modelo de atención	Seguimiento a resultados del modelo en beneficiarios	Procesos de modelo de atención sistematizados
	Definido	2	Cuenta con un modelo de atención a beneficiarios	Programa de Capacitación en el modelo de atención	
	Básico	1	Cuenta con procedimientos encaminados a determinar modelo de atención		
	Inmaduro	0	Se tiene idea de la problemática a resolver y como darle solución		
	Modelo de atención				
Capacidad institucional					

Cuadro 17. Niveles de madurez para la capacidad modelo de atención.
Fuente: elaboración propia (2017).

Impacto social:

Capacidad para desarrollar sistemas de conocimiento, seguimiento y evaluación del impacto social en los beneficiarios (Ver cuadro 18).

 Nivel de madurez	Optimizando	4	Evaluación de indicadores y metas de manera periódica	Retroalimentación de impacto social	Mejora continua
	Gestionado cuantitativamente	3	Indicadores de gestión y logro para medición de efectividad de programas	Mecanismos para medición de impacto	Procesos de medición de impacto sistematizados
	Definido	2	Metas medibles	Indicadores de impacto básicos	
	Básico	1	Cuenta con procesos y capacitación sobre temas de impacto social		
	Inmaduro	0	Se tiene la necesidad de evaluar el impacto social		
				IMPACTO SOCIAL	
CAPACIDAD INSTITUCIONAL					

Cuadro 18. Niveles de madurez para la capacidad impacto social.
Fuente: elaboración propia (2017).

Responsabilidad social:

Capacidad que mide la responsabilidad social de la OSC entendida ésta como todas aquellas acciones que realiza la organización aplicando principios sociales que minimicen los daños del entorno, maximicen los beneficios y respondan a sus beneficiarios en tres aspectos fundamentales, el económico, el social y el ambiental (Ver cuadro 19).

	Optimizando	4	Multiorganización	Divulgación integral de transparencia	Transformación	Gestión definida
	Gestionado cuantitativamente	3	Alianza con los grupos de interés unilateral	Aseguramiento de calidad y transparencia	Sustentabilidad o Triple Bottom line (social, económica y ambiental)	Sistemas de gestión social, económica y ambiental
	Definido	2	Relación de influencia mutua con los grupos de interés unilateral	Reportes Públicos	Gestión y administración de las partes interesadas	Programas de gestión social económica y ambiental
	Básico	1	Relación con los grupos de interés interactiva	Relaciones públicas	Filantropía y protección al medio ambiente	Políticas de gestión social, económica y ambiental
	Inmaduro	0	Relación con los grupos de interés unilateral	Prospecto de transparencia	Responsabilidad social enfocada a administración empresarial	Carente de gestión
Responsabilidad social						
Capacidad institucional						

Cuadro 19. Niveles de madurez para la capacidad responsabilidad social.
Fuente: elaboración propia (2017).

Evaluación del modelo por método Delphi consulta a expertos.

Una vez expuesto el modelo, se presenta al panel de expertos para la evaluación. Para esta investigación se consultaron a 5 expertos, todos ellos relacionados directamente con las organizaciones de la sociedad civil. Sánchez (2016), refiere que en el método Delphi no existen normas específicas en cuanto al número de participantes como expertos. Powell citado por Sánchez (2016) comenta dentro del mismo artículo que el número de expertos podrá variar a dos criterios: el tipo de problema de investigación, y los recursos con los que cuente el investigador.

La amplia experiencia, la disposición para ayudar desinteresadamente, el área de trabajo donde se desenvuelven y el atinado criterio de los expertos relacionados al tema de las organizaciones de la sociedad civil, entre otras, son cualidades por las que se escogieron, y su participación representa una de las partes más importantes de esta investigación. En el anexo uno se exponen los curriculums de los expertos que participaron en el ejercicio.

Para iniciar con la evaluación se realizó un cuestionario para determinar el grado de conocimiento de cada uno de los expertos en el tema de las organizaciones de la sociedad civil, una vez obtenido el coeficiente de competencia, se realizó el análisis del instrumento diseñado, que para este caso es un cuestionario estructurado con 12 preguntas. Se utilizó el modelo matemático de Torgerson, que permite evaluar estadísticamente las respuestas y convertir una escala cualitativa en cuantitativa. Para reforzar el análisis se realizó un ejercicio de grupo focal en donde las respuestas reafirmaron y complementaron los resultados.

Cálculo del coeficiente de competencia de los expertos

Moráguez (2006) expone el método para calcular el coeficiente de competencia de un experto. Comenta que es necesario, como parte del método empírico de investigación: “consulta a expertos”, realizarles una encuesta para determinar su coeficiente de competencia en este tema, a efecto de reforzar la validez del resultado de la consulta que se realizará. Este procedimiento fue aplicado a los expertos de la investigación obteniendo los siguientes resultados:

La fórmula del coeficiente de competencia del experto (K) es:

$$K = 0.5 \times (K_c + K_a)$$

Donde:

K_c = Coeficiente de conocimientos

K_a = Coeficiente de argumentación

Código de interpretación

- Si $0.8 \leq K \leq 1.0$ Coeficiente de competencia alto
- Si $0.5 \leq K < 0.8$ Coeficiente de competencia medio
- Si $K < 0.5$ Coeficiente de competencia bajo

Obtención de K_c :

Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema “Organizaciones de la sociedad civil”. (Considérese que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10).

Experto No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1								X		
2								X		
3								X		
4									X	
5								X		

A partir de lo anterior:

Experto No. 1 $K_c = 0.8 \times 0.1 = 0.8$

Experto No. 2 $K_c = 0.8 \times 0.1 = 0.8$

Experto No. 3 $K_c = 0.8 \times 0.1 = 0.8$

Experto No. 4 $K_c = 0.9 \times 0.1 = 0.9$

Experto No. 5 $K_c = 0.8 \times 0.1 = 0.8$

Obtención de K_a :

Realice una autoevaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes que se le presenta a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterios sobre las organizaciones de la sociedad civil. Para ello marque con una cruz (X), según corresponde en: A (alto), M (medio) o B (bajo).

Fuentes de argumentación	Grado de influencias de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizadas por usted.	(0,4) 4-5	(0,3) 1-2-3	(0,2)
Su experiencia obtenida.	(0,5) 1-3-4-5	(0,4) 2	(0,2)
Trabajos de autores nacionales.	(0,025) 1	(0,024) 2-3-4	(0,022) 5
Trabajos de autores extranjeros.	(0,025) 2-5	(0,024) 1-4	(0,022) 3
Su propio conocimiento del estado del problema	(0,025) 2-3-4	(0,024) 1-5	(0,022)
Su intuición	(0,025) 1	(0,024) 2-3-4-5	(0,022)

A partir de lo anterior:

Experto No. 1 $K_a = 0.3+0.5+0.025+0.024+0.024+0.025 = 0.9$

Experto No. 2 $K_a = 0.3+0.4+0.024+0.025+0.025+0.024 = 0.8$

Experto No. 3 $K_a = 0.3+0.5+0.024+0.022+0.025+0.024 = 0.9$

Experto No. 4 $K_a = 0.4+0.5+0.024+0.024+0.025+0.024 = 1.0$

Experto No. 5 $K_a = 0.4+0.5+0.022+0.025+0.024+0.024 = 1.0$

Calculando K:

Experto No. 1 $K = 0.5 \times (0.8 + 0.9) = 0.85$ Coeficiente de competencia alto

Experto No. 2 $K = 0.5 \times (0.8 + 0.8) = 0.80$ Coeficiente de competencia alto

Experto No. 3 $K = 0.5 \times (0.8 + 0.9) = 0.85$ Coeficiente de competencia alto

Experto No. 4 $K = 0.5 \times (0.9 + 1.0) = 0.95$ Coeficiente de competencia alto

Experto No. 5 $K = 0.5 \times (0.8 + 1.0) = 0.90$ Coeficiente de competencia alto

Resultado:

Los 5 expertos consultados tienen un coeficiente de competencia alto, por lo que sus aportaciones a la investigación son de gran valor.

Continuando con el método utilizado para la consulta de expertos en su artículo, Moráguez (2006), utiliza el modelo matemático de Torgerson para evaluar estadísticamente el instrumento diseñado. Con este modelo se trata de dar objetividad a los criterios de los expertos al convertir la escala ordinal en escala de intervalo (de cualitativo a cuantitativo).

El modelo permite no solo asignar un valor de escala a cada indicador, sino determinar límites reales entre cada categoría, es decir, se puede conocer con precisión cuales son los límites reales de cada categoría; se puede llegar a conocer hasta donde se puede considerar que la variable es indispensable, muy de acuerdo, siempre, etc.

Con esta metodología se analizaron las respuestas al cuestionario estructurado con escala de Likert (ver anexo 2), que se les presentó a los expertos, el cual tiene 12 preguntas con 5 categorías.

Una vez obtenidas las respuestas para cada pregunta, se vacían en la tabla de frecuencia, la cual se presenta en el cuadro 20. En ésta, se enumeran las 12 preguntas (P1) en la primera columna y las categorías según escala de Likert de las respuestas de los expertos (C1, C2,.....) de manera horizontal. Para la pregunta uno, cuatro expertos coincidieron en su respuesta en la categoría 1 "muy importante", y solo un experto contestó en la categoría 2, "importante", en la pregunta numero 2 los 5 expertos contestaron de igual manera en la categoría 1 "muy de acuerdo". Así es como se va llenando la tabla de frecuencia, nótese que la columna del final siempre dará el número de expertos que participaron.

	FRECUENCIA					
PREGUNTAS	C1	C2	C3	C4	C5	TOTAL
P1	4	1	0	0	0	5
P2	5	0	0	0	0	5
P3	0	1	2	2	0	5
P4	1	4	0	0	0	5
P5	3	1	1	0	0	5
P6	2	3	0	0	0	5
P7	2	2	0	0	1	5
P8	2	2	1	0	0	5
P9	0	0	0	1	4	5
P10	1	3	1	0	0	5
P11	0	3	2	0	0	5
P12	0	3	1	1	0	5
SUMA	20	23	8	4	5	60

Cuadro 20. Tabla de frecuencia.
Fuente: Moráguez (2001)

A partir de la tabla de frecuencia se obtiene la tabla de frecuencias acumuladas, esto es la simple suma acumulada de cada columna: en la pregunta 1 de la categoría 1 se tienen cuatro respuestas, en la siguiente columna se suman estas cuatro mas una de la categoría 2, dando como resultado un valor de 5, la tercera columna es la suma de la columna anterior mas cero que es la respuesta de la categoría 3 en la tabla de frecuencia por lo tanto la suma será 5 y así sucesivamente hasta llegar a la categoría 5 que invariablemente debe dar 5 que es el numero de expertos participantes. El cuadro 21 expone la tabla de frecuencias acumuladas.

	FRECUENCIA ACUMULADA				
PREGUNTAS	C1	C2	C3	C4	C5
P1	4	5	5	5	5
P2	5	5	5	5	5
P3	0	1	3	5	5
P4	1	5	5	5	5
P5	3	4	5	5	5
P6	2	5	5	5	5
P7	2	4	4	4	5
P8	2	4	5	5	5
P9	0	0	0	1	5
P10	1	4	5	5	5
P11	0	3	5	5	5
P12	0	3	4	5	5
SUMA	20	43	51	55	60

Cuadro 21. Tabla de frecuencia acumulada.
Fuente: Moráquez (2001).

Cuando se tiene las frecuencias acumuladas, el siguiente paso es obtener la frecuencia relativa y probabilidad acumulada, esto se obtiene dividiendo el valor de cada celda entre el número de expertos, en este caso 5. El resultado se debe representar hasta la diez-milésima parte. La última columna debe dar la unidad. El resultado se muestra en el cuadro 22.

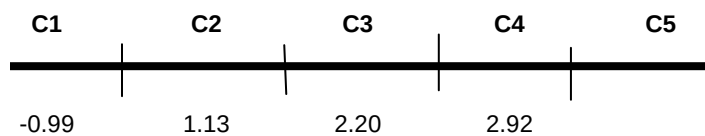
FRECUENCIA RELATIVA, PROBABILIDAD ACUMULADA					
PREGUNTAS	C1	C2	C3	C4	C5
P1	0.8000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
P2	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
P3	0.0000	0.2000	0.6000	1.0000	1.0000
P4	0.2000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
P5	0.6000	0.8000	1.0000	1.0000	1.0000
P6	0.4000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
P7	0.4000	0.8000	0.8000	0.8000	1.0000
P8	0.4000	0.8000	1.0000	1.0000	1.0000
P9	0.0000	0.0000	0.0000	0.2000	1.0000
P10	0.2000	0.8000	1.0000	1.0000	1.0000
P11	0.0000	0.6000	1.0000	1.0000	1.0000
P12	0.0000	0.6000	0.8000	1.0000	1.0000
SUMA	4.0000	8.6000	10.2000	11.0000	12.0000

Cuadro 22. Tabla de frecuencia relativa, probabilidad acumulada.
Fuente: Moráquez (2001).

Los valores obtenidos en la tabla anterior representan la probabilidad acumulada para cada categoría, con ellos se debe buscar los valores normales estándar inversos (distribución estándar inversa) en la tabla de distribución estándar (ver anexo 3).

Los valores normales estándar inversos obtenidos se ingresan en la tabla de cálculo de puntos de corte y escala de preguntas expuesta en el cuadro 23. Cuando la probabilidad acumulada sea igual a 1, le corresponde el valor estándar inverso de 3.5 y cuando sea de 0 le corresponde -3.5.

Cuadro 23. Cálculo de puntos de corte y escala de las preguntas.
Fuente: Moráguez (2001).



La columna promedio es el promedio de las categorías.

N es el promedio de los puntos de corte.

N-prom es el valor promedio que le otorgan los expertos a cada pregunta

Los puntos de corte son el promedio de todos los valores de cada categoría y determinan los valores del intervalo en que van a estar comprendidas las variables cualitativas.

Interpretación:

El valor N-prom de la pregunta 1 es – 1.09, este valor queda en el intervalo de la categoría C1 cuyo valor máximo es – 0.99, por lo tanto su categoría será la número 1.

El valor de N-prom de la pregunta 3 es 1.90, este valor rebasa el valor de la categoría 2 que es 1.13, y es menor que el valor de la categoría 3 que es 2.20, por lo tanto su categoría es la número 3.

De esta manera se obtienen las categorías en las cuales se ubican las respuestas de cada pregunta. Estas se resumen en la tabla contenida en el cuadro 24.

PREGUNTAS	CATEGORIAS
P1	1
P2	1
P3	3
P4	2
P5	2
P6	2
P7	2
P8	2
P9	4
P10	2
P11	2
P12	3

Cuadro 24. Categoría de las preguntas.
Fuente: Moráguez (2001).

La explicación de los resultados del modelo matemático de Torgerson aplicado al grupo de expertos que releja el grado de consenso es la siguiente:

- El grupo de expertos considera **muy importante** (1) el papel que tienen las organizaciones de la sociedad civil (OSC) dentro de la sociedad Chihuahuense, (P1).
- Están **muy de acuerdo** (1) que para tener una OSC fortalecida, esta debe estar institucionalizada, (P2).
- Las OSC **ocasionalmente** (3) cuentan con modelos que ayudan a institucionalizar sus procesos, (P3).
- **Casi siempre** (2) una OSC fortalecida logra permanencia e impacta de una mayor manera en la sociedad, (P4).

- Están **de acuerdo** (2) en que la madurez de una OSC se logra a través del fortalecimiento de sus capacidades, (P5).
- Refieren que los donantes a las OSC **casi siempre** deben contar con indicadores que les permitan saber que tan madura esta la organización, (P6).
- **Casi siempre** (2) se deben buscar aquellas capacidades institucionales que tengan mayor impacto y eliminar las que no aportan al logro del objetivo de las OSC, (P7).
- Están **de acuerdo** (2) en que un modelo que cuente con escala de madurez organizacional sirve como indicador confiable acerca del fortalecimiento de la OSC, (P8).
- Para los expertos **es raro** (4) que una OSC sea creada bajo el modelo de una empresa con fines de lucro, (P9).
- Están **de acuerdo** (2) que el aplicar un modelo de madurez a las OSC para fortalecerlas de una manera integral, hará más fácil la transformación de los beneficiarios y mayor la incidencia en políticas públicas, (P10).
- Manifiestan estar **de acuerdo** (2) al considerar suficientes las capacidades institucionales contenidas en el modelo de referencia propuesto, (P11).
- Consideran que es **importante** (2) que las OSC apliquen un modelo que tenga escala de madurez, (P12).

Al término del llenado de la entrevista estructurada, se les invito a realizar un ejercicio de grupo focal en donde de manera más abierta y libre pudieran expresar sus opiniones respecto al modelo. Se formularon cuatro preguntas abiertas para reforzar algunos aspectos de los modelos actual y propuesto, además de obtener algunas definiciones propias de conceptos descritos con anterioridad como el fortalecimiento, para contrastarlas y enriquecerlas.

A continuación las preguntas con las respuestas de cada uno de los expertos:

1. ¿Cuál es para usted la definición de fortalecimiento institucional?

- Experto No.1 Aumentar las capacidades de sustentabilidad, orgánica, metodológica y financiera.
- Experto No. 2 Mejorar las capacidades de la organización en busca de lograr que la organización no dependa de un individuo. Si el individuo deja la organización, la institución funcionaría sin riesgo a su sustentabilidad.
- Experto No. 3 Construir capacidades en las personas de las OSC para el logro de la misión institucional y que esto les lleve a lograr el impacto deseado en sus usuarios.
- Experto No. 4 Es dar acompañamiento a las OSC en tres dimensiones principales: financiera, metodológica y orgánica. El acompañamiento permite profesionalizar al personal en sus habilidades, capacidades y conocimientos, en las 3 dimensiones antes mencionadas.
- Experto No. 5 Capacitar, asesorar y/o acompañar a las OSC en sus áreas operativas para que logren su misión.

2. ¿Cuál es para usted la definición de capacidades institucional

- Experto No.1 El contar con sistemas con los que la organización se autorregula sin depender de personas en específico.
- Experto No. 2 Son aquellas capacidades que son indispensables para el que hacer de la OSC y que al lograrlas se mejora la institucionalidad.
- Experto No. 3 Un área de enfoque a trabajar en la OSC, esto acorde a la herramienta diagnóstica SESFI.



- Experto No. 4 La capacidad de respuesta a los procesos de legalidad, fiscal, gobernanza, finanzas, etc.
- Experto No. 5 Que la OSC logre equilibrar su crecimiento y desarrollo en las áreas metodológicas, financiera (s) y orgánica (RH).

3. ¿De qué elementos carece o que problemas presenta el modelo actual CEFOSC?

- Experto No. 1 No tiene niveles de madurez.
- Experto No. 2 No cuenta con una escala de niveles de madurez, un modelo sistematizado para la evaluación.
- Experto No. 3 Evaluación cuantitativa (actual)
- Experto No. 4 El modelo actual está en proceso de construcción no se requiere conocer la maduración de la OSC.
- Experto No. 5 La evaluación cuantitativa, no hay una calificación.

4. ¿Qué agregaría o quitaría al modelo propuesto?

- Experto No. 1 Se tendrá que revisar con más detalle.
- Experto No. 2 Afinar la ubicación de los atributos en los niveles, hay que tener muy claro el objetivo del modelo.
- Experto No. 3 Quitaría la donataria internacional (no es exigencia actual)
- Experto No. 4 Le quitaría la rigidez estructural.
- Experto No. 5 Replantearía la capacidad 19 responsabilidad social.

Resultado:

Después de analizar los resultados del modelo aplicado y del grupo focal, los expertos coinciden en que las organizaciones de la sociedad civil tienen un papel muy importante dentro de la sociedad, que para tener una OSC fortalecida es necesario institucionalizarla, y con ello estar en mejores posibilidades de lograr permanencia, sustentabilidad y un mayor impacto en sus beneficiarios.

La madurez de una OSC se logra a través del fortalecimiento de sus capacidades institucionales. Una OSC madura logra más fácil la transformación de las condiciones de sus beneficiarios y mayor oportunidad de incidir en políticas públicas para mejorarlas.

Debido a que el modelo actual no cuenta con una escala de madurez, no tiene una evaluación cuantitativa confiable que permita ver el grado de institucionalización. Se hace necesario incorporar una escala de madurez al modelo de fortalecimiento institucional que, además de los beneficios descritos, sirva como indicador confiable para los donantes de las condiciones en que se encuentra las OSC.

Después de analizar los resultados es posible proponer una definición de fortalecimiento:

El fortalecimiento institucional es la mejora continua de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil, para que logren permanencia y sustentabilidad con responsabilidad social y transparencia, y así, tener un mayor impacto y transformación en sus beneficiarios.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el modelo de referencia presentado se cumple con el objetivo general de la investigación, este modelo de referencia permite determinar el nivel de madurez en una OSC, servirá de referencia para aquellas organizaciones de la sociedad civil que quieran institucionalizarse mediante una metodología que les permita ir fortaleciendo sus estructuras y al mismo tiempo saber el grado de madurez con el que cuentan. Para los donantes el modelo ayudará a la toma de decisiones al tener un indicador de madurez confiable.

La hipótesis general se comprueba al estructurar el modelo de tal manera que sea el fortalecimiento pieza clave para alcanzar un mayor nivel de madurez

Dando respuesta al objetivo específico número uno se obtiene la definición propuesta para el fortalecimiento institucional descrita en el apartado de resultados, esta se da a partir de la contrastación de la información recabada y la valiosa opinión de los expertos.

Con esta definición se comprueba la hipótesis específica referente a este tema que dice que con una definición propia de fortalecimiento, todos los esfuerzos como el escoger las capacidades necesarias, mejorarlas continuamente, darán como resultado la permanencia de las OSC con un mayor impacto y transformación en la sociedad.

La definición e incorporación de una escala de madurez dentro del modelo propuesto, que cumple el objetivo específico número dos, permitió comprobar la hipótesis de que el fortalecimiento institucional se dará de una mejor manera al hacerse necesario para poder escalar a un nivel superior de madurez. El llegar al nivel más alto dentro de la escala significa que la estructura de la organización esta fortalecida en las capacidades de niveles inferiores y mejorando en los niveles superiores.

De acuerdo al objetivo específico número tres después de contrastar los diferentes modelos, se identificaron los atributos y capacidades necesarios como referencia para que las OSC puedan operar de inicio. Se debe tener en cuenta que para cada OSC se deben identificar aquellas capacidades y atributos que permitan comprobar la hipótesis de que con las capacidades adecuadas trabajarán de una manera más eficiente y eficaz.

Lo mismo ocurre con el objetivo específico número cuatro, se clasificaron las capacidades y atributos obtenidos en los diferentes niveles de la escala de madurez. Con ello es posible determinar el grado y tipo de fortalecimiento que cada atributo requiere para poder subir de nivel. La clasificación en este modelo es de referencia, en cada caso se debe clasificar según las necesidades de la OSC, lo importante es clasificarlas dentro de los niveles adecuados y con ello se comprueba la hipótesis de que esta clasificación definirá el fortalecimiento requerido.

El objetivo específico número cinco se cumple al estructurar el modelo de referencia de manera que pueda ser evaluado por organismos dedicados a medir el nivel de madurez en las organizaciones. El identificar las capacidades institucionales necesarias para cada OSC, el definir e incorporar una escala de madurez que permita que se clasifiquen los atributos dentro de ellos, permite que el fortalecimiento institucional sea punto indispensable dentro de la estructura. El modelo de referencia al estar estructurado de esta manera permite obtener el nivel de madurez en el cual se encuentra la organización, este nivel es un indicador de confiabilidad para la aportación de recursos a las OSC. Con lo anterior se comprueba la hipótesis específica de que la evaluación del modelo con esta estructura genera confianza en todos aquellos que aportan recursos económicos para la operación de las OSC.

La metodología e instrumentos utilizados fueron diseñados con base en las características de operación del centro para el fortalecimiento de la sociedad civil, por lo que puede considerarse un estudio de caso que puede servir como referencia a otros centros fortalecedores.

El modelo al ser de referencia tendrá que ser perfeccionado y adaptado a las necesidades de cada caso, se debe tener cuidado al identificar hasta qué punto esta mejora se puede dar, es decir, hasta qué punto el modelo lo permite sin que perjudique su operación.

La validación de las capacidades y atributos contenidos en el modelo es recomendable realizarla en campo con intervención a las OSC, identificar aquellas capacidades que las hacen fuertes día a día y desechar aquellas que no contribuyen a los objetivos.

Es importante incorporar a las OSC a validaciones oficiales cuando reciben dinero público, esto las legitiman en el tema de transparencia y rendición de cuentas.

En la actualidad según los expertos muchas organizaciones no requieren de modelos estructurados para definir su fortalecimiento, es más, muchas de ellas no se interesan en llegar a niveles altos de fortalecimiento. Esto debido a que sus causas no lo requieren y sus donantes no lo exigen. Hacen lo necesario para cumplir con su objetivo, es por ello que en el centro de fortalecimiento les diseñan un traje a la medida en cuanto a fortalecimiento.

Debido a que en Chihuahua existen diferentes tipos de organizaciones, con diferentes causas, objetivos, operación, metas y necesidades, el modelo propuesto servirá solo para aquellas que decidan fortalecerse en todas las capacidades y trabajar para lograr llegar a los máximos niveles. A las organizaciones civiles transformadoras servirá este modelo de referencia.

Para los donantes contar con un indicador del nivel de madurez de una organización, el cual es resultado del modelo, será de gran ayuda para la toma de decisiones y la evaluación de sus proyectos.

Los expertos coinciden en que el presente modelo puede ser un ideal para todas las organizaciones, pero no todas pueden adoptarlo. Deberá servir como estándar o meta para aquellas que estén en esa situación y guía para aquellas que si lo quieran y puedan seguir.

El fortalecimiento de las OSC en Chihuahua según los expertos consultados es un tema que apenas comienza, modelos como el propuesto abonan a la construcción de un mayor y mejor fortalecimiento.

Lo importante de un modelo de referencia abierto es que se puede adaptar a las necesidades de cada caso, en este, es posible agregar o quitar atributos, cambiarlos de nivel, agregar capacidades, respetando la esencia, las reglas de operación y objetivo del modelo.

Las OSC juegan un papel muy importante dentro de la sociedad, deben estar fortalecidas para lograr permanencia y mayor impacto en sus beneficiarios. Es ideal la existencia de un modelo que pueda ser evaluado cuantitativamente y tenga una escala de madurez.

Aunque existan OSC que no requieren estructura para operar, OSC que opinen que el hecho de integrarse a un programa de fortalecimiento institucional les quita tiempo y no les sirve, o que solo hagan lo necesario para mantener el registro, siempre será necesario contar con modelos de fortalecimiento que garanticen una mejor operación, mejores resultados, mayor transparencia y una obligatoria rendición de cuentas.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Valenzuela, R. (2006). Las Organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos. Tesis Doctoral . Universidad Iberoamericana.

Alarcón Aldana, A. C., González Sanabria, J. S., y Rodríguez Torres, S. (2011). Guía para pymes desarrolladoras de software, basada en la norma ISO/IEC 15504. Revista Virtual Universidad Católica del Norte (34), 285-313.

Aranda, Reyes Blanca Y. (2016). Las organizaciones de la sociedad civil de asistencia. Una descripción cualitativa, desde la teoría de estructuración de Anthony Giddens. 21° Encuentro nacional sobre desarrollo regional en México. Mérida, Yucatán, noviembre de 2016.

Arellano Gonzalez, A., Carballo Mendivil, B., Orrantia López, M., y Salazar Rivera, R. (2013). Diagnóstico de la madurez de los procesos de la cadena de valor de una pequeña empresa mexicana de productos de maíz. Pensamiento y Gestión (34), 122-136.

Borunda Carrillo, R. I., y Hernández Ochoa, K. S. (2013). Sistema de evaluación y seguimiento al fortalecimiento Institucional. Chihuahua: Centro para el fortalecimiento de la sociedad civil.

Cabero, J. e Infante, A. Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en comunicación y educación. EDUTEC, Revista Electrónica de Tecnología Educativa, 48.

Cancino, C., y Ortiz Leroux, S. (1997). Nuevos enfoques sobre la sociedad civil. revista latinoamericana de estudios avanzados, RELEA (3), 2.

Carrillo Collard, P., García Chiñas, P., y Tapia Álvarez, M. (2006). El fortalecimiento institucional de las OSC en México. México, D.F.: Alternativas y Capacidades A.C.

Contreras, Pérez A. (2015). Indesol y organizaciones de la sociedad civil: la relación fortalecida. INDESOL: entre sociedad civil y políticas públicas. México D.F., febrero 2015.

De Angoitia Guerrero, R., y Márquez Chang, M. T. (2012). Construyendo madurez institucional en las OSC. el modelo fortaleza de fundación Merced. México, D.F.: Fundación Merced A.C.

Díez de Castro, Emilio, Díez Martín, Francisco, Vázquez Sánchez, Adolfo, Antecedentes de la institucionalización de las organizaciones. Cuadernos de Gestión [en línea] 2015, 15 [Fecha de consulta: 25 de febrero de 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274339631001> ISSN 1131-6837

Duque Cante, N. (2012). Análisis de factores de capacidad institucional en municipios pequeños de los departamentos de Bacaya y Cundinamarca. Lenguaje , 28 (47).

García Valdés, Margarita, y Suárez Marín, Mario. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. Revista Cubana de Salud Pública, 39(2), 253-267.

Garzás, J. (octubre de 2010). javiergarzas.com. Obtenido de www.javiergarzas.com/2010/10/entender-iso-15504-1.html
INDESOL. (2014). ¿Sabes cuantas OSC existen en México?. Conecta INDESOL , Año 2 (18).

INDESOL (2014). Cuantas OSC hay en México. Recuperado junio 2016 de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/116272/Conecta_Indesol_Mural_No._18.pdf

Landeta, J.(2006).Current validity of the Delphi method in social sciences. Technological Forecasting and Social Change, 73(5), 467-482.

Landeta, J., Matey, J., Ruiz, V. y Villareal, O. (2002). Alimentación de modelos cuantitativos con información subjetiva: aplicación Delphi en la elaboración de un modelo de imputación del gasto turístico en Catalunya, Questiö, 26(1-2), 175-196.

López Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. Educación XX1, 21 (1), 17-40, doi: 10.1944/educXX1.15536.

López, R.N.O., Díez, M.O.J., & Canto, M.L.E.L. (2012). Evaluación comparativa del desempeño socialmente responsable de acuerdo con el modelo Boston College.

Marín Aranguren, E. M. y Millares Abella, N. (2017). Las organizaciones de la sociedad civil latinoamericana y su oferta de valor. Estudio de caso: México, Brasil, Colombia y Argentina. OASIS, 25, pp. 187-221.

Martínez Miguélez, M. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Trillas.

Meyrick, J. (2003). The Delphi method and health research. *Health Education*, 103(1), 7-16.

Mirvis, P. y Gooogins B. (2006). Stages of corporate Citizenship: A developmental frameworks. United states. The center for corporate citizenship at Boston College.

Morález Iglesias Arabel. (2001). Propuesta de indicadores para evaluar la eficiencia externa de las escuelas politécnicas industriales de la provincia de Holguín, 105 p. Tesis para optar por el título de Máster en Planeamiento, Administración y Supervisión de Sistemas Educativos. — IPLAC : Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. La Habana, 2001.

Morález Iglesias Arabel. (2006, mayo 18). El método Delphi. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-metodo-delphi/>

Muñoz Grandé, H. (2010). Midiendo las capacidades institucionales de las OSC del estado de Hidalgo. México, D.F.: Grafitti.

Pérez Mergarejo, E., Pérez Vergara, I., & Rodríguez Ruiz, Y. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial* , 35 (2), 146-158.

Portella Tondolo, Rosana da Rosa, Gonçalves Tondolo, Vilmar Antonio, Rösing Agostini, Manuela, Bessa Sarquis, Aléssio, Portella Teixeira de Mello, Simone, Modelo de madurez en gestión para organizaciones del tercer sector. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* [en línea] 2016, (Octubre-Sin mes) : [Fecha de consulta: 25 de febrero de 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357550050007> ISSN 1315-2378

Ramírez Atilano, Silvia V. (2013). Voces y discursos del asociacionismo: De las ONG a las OSC. *Administración y Organizaciones* , Año 16 (31).

Ramírez Atilano, Silvia V. (2013). Organizaciones de la Sociedad Civil, entre formas modernas y posmodernas: el caso CAV. *Revista Gestión y Estrategia*, No. 43, enero/junio de 2013.

Rosas Huerta, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y Cultura* (30).

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). Social Origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. Working papers of the Johns Hopkins comparative nonprofit sector project (22).

SHCP (2016). Reporte de donatarias 2016. Recuperado agosto de 2016 de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/149132/Reporte_de_Donatarias_Autorizadas_2016.pdf



Software Engineering Institute (SEI), S. E. (2010). CMMI para desarrollo, versión 1.3. Carnegie Mellon University: Universitaria Ramon Areces.

Tarantino, S. (11 de diciembre de 2013). La madurez y la claridad organizacional. Obtenido de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/la-madurez-y-la-claridad-organizacional>.

Tirso Suarez, G. L. (2011). Responsabilidad Social Corporativa, Teoría y Casos. Instituto Mexicano De Ejecutivos De Finanzas, A.C. México D.F.

UNDP, P.D. (2008). Desarrollo de capacidades. Nueva York, NY.: Kann Wignaraja.



ANEXOS

Anexo 1: Curriculum de expertos

Experto número uno:

➤ Nombre:

Martha Baca Trespalacios.

➤ Formación académica:

Licenciada en Psicología Educativa (Escuela Libre de Psicología).

➤ Formación complementaria:

Diplomado de Desarrollo Organizacional (ITAM).

Programa de Alta Dirección AD2 (IPADE).

Coach Ejecutivo Estratégico (RENCUADRE).

➤ Experiencia profesional en el Tema de las OSC:

Directora ejecutiva del Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil durante los últimos tres años.

Asesora en los temas de gobernanza, planeación y coaching para directores de OSC dentro del mismo centro.

Experto número dos:

➤ Nombre:

Carlos López Sisniega.

➤ Formación académica.

Ingeniero en sistemas computacionales ITESM 1984.

Maestro en Sistemas de Computación Administrativa ITESM 1989.

Maestro en Administración ITESM 1991.

Maestro en Finanzas ITESM 1996.

Maestro en Comercio Electrónico ITESM 2001.



Doctor of Management Information Systems and Technology University of Phoenix 2009.

➤ Formación complementaria:

De Agosto de 1989 a la fecha: ITESM Campus Chihuahua, Maestro de cátedra en las áreas de informática, administración y finanzas.

Septiembre 2000 a 2004: Maestro de cátedra en la maestría de sistemas de la FCA de la UACH.

Certificado como Project Management Professional por el Project Management Institute.

Agosto 2016: Evaluación de proyectos sociales FECHAC.

➤ Experiencia profesional en el Tema de las OSC:

Del año 2000 a 2017: Miembro del Club Rotario Chihuahua Campestre. Siendo en varios años responsable de la avenida internacional y de coordinar los proyectos ejecutados con subvenciones compartidas internacionales del Club.

Del año 2008 a 2010, miembro del consejo de la escuela José Llaguno para jóvenes tarahumaras.

Del año 2009 a 2016: Miembro del consejo del Centro de Fortalecimiento para Organizaciones de la Sociedad Civil.

Del año 2009 a 2016: Miembro del consejo del capítulo Chihuahua de la Fundación Tarahumara José A. Llaguno.

Desde 2015: Miembro del consejo local de la ciudad de Chihuahua de la Fundación del Empresariado Chihuahuense A. C. FECHAC.

Experto número tres:

➤ Nombre:

Karla Sele Hernández Ochoa.

➤ Formación académica:

Ingeniera Industrial y de Sistemas.

Maestría en Calidad y Productividad Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua.



➤ Formación complementaria:

Diplomado en Evaluación de Proyectos Sociales.

Certificación en la Norma EC0217 para impartición de cursos.

➤ Experiencia profesional en el Tema de las OSC:

Doce años de experiencia en consultoría para las OSC en los temas de: planeación estratégica, sistematización y evaluación de proyectos sociales.

Coordinadora de Programas y Proyectos en el Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil.

Experto número cuatro:

➤ Nombre:

Alma Rosa de la Cruz Armendáriz.

➤ Formación académica:

Licenciatura en Administración.

Licenciatura en Educación.

Maestría en Educación.

➤ Formación complementaria:

Diplomado en Ciencias de la educación.

Diplomado en Competencias para impulsar el fortalecimiento en académico.

Diplomado en Patrimonio y gestión cultural.

Diplomado en primeros auxilios psicológicos para personas migrantes, refugiadas y desplazadas.

Diplomado en entrenamiento gerencial.

➤ Experiencia profesional en el Tema de las OSC:

Responsable del área de evaluación y diseño de herramientas digitales en Centro de Fortalecimiento de la Sociedad Civil de la ciudad de Chihuahua (CFOOSC) de 2016 a la fecha.

Responsable del área de investigación en el CFOOSC 2015-2016.



Experto número cinco:

➤ Nombre:

Norma C. Betancourt C.

➤ Formación académica.

Ingeniería industrial en producción.

Maestría en administración de la calidad y la mercadotecnia.

➤ Formación complementaria:

Diplomado en inteligencia emocional.

Diplomado en resiliencia.

Diplomado en evaluación de impacto

Certificación en la norma ECO217 “Impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial grupal”, ante la secretaría del trabajo.

Programa de Fortalecimiento Institucional.

Programa de procuración de fondos.

Capacitación en temas de recursos humanos.

Capacitación en temas de administración.

Capacitación en temas de comunicación.

➤ Experiencia profesional en el Tema de las OSC:

5 años de trabajo en el Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil.

3 años en acompañamiento y seguimiento a los procesos con asociaciones civiles en el cargo de Coordinación de programas y proyectos.

2 años de acompañamiento en evaluación de impacto en proyectos de OSC.

1 año en coordinación de capacitaciones.

10 años de voluntariado en 2 asociaciones civiles.

2 años encargada de gerencia de proyecto con fundación DUM.

Anexo 2: Cuestionario presentado a los expertos

- 1.- Como considera el papel que tienen las Organizaciones de la sociedad civil (OSC) dentro de la sociedad Chihuahuense.

(1) Muy importante	(2) importante	(3) Moderadamente importante	(4) Poco importante	(5) Sin importancia
--------------------	----------------	------------------------------	---------------------	---------------------

- 2.- Para una OSC fortalecida, debe estar institucionalizada?

(1) Muy de acuerdo	(2) De acuerdo	(3) Indeciso	(4) En desacuerdo	(5) Muy en desacuerdo
--------------------	----------------	--------------	-------------------	-----------------------

- 3.- Las OSC cuentan con modelos que ayuden a institucionalizar sus procesos

(1) Muy frecuentemente	(2) Es Frecuente	(3) Ocasionalmente	(4) Es raro	(5) Nunca
------------------------	------------------	--------------------	-------------	-----------

- 4.- Una OSC fortalecida logra permanencia e impacta de una mayor manera en la sociedad

(1) Siempre	(2) Casi Siempre	(3) Algunas veces	(4) Es raro	(5) Nunca
-------------	------------------	-------------------	-------------	-----------

- 5.- La madurez de una OSC se logra a través del fortalecimiento de sus capacidades.

(1) Muy de acuerdo	(2) De acuerdo	(3) Indeciso	(4) En desacuerdo	(5) Muy en desacuerdo
--------------------	----------------	--------------	-------------------	-----------------------

- 6.- Los donantes de las OSC deben contar con indicadores que les permitan saber que tan madura esta la organización.

(1) Siempre	(2) Casi Siempre	(3) Algunas veces	(4) Es raro	(5) Nunca
-------------	------------------	-------------------	-------------	-----------

- 7.- Se deben buscar aquellas capacidades institucionales que tengan mayor impacto y eliminar las que no aportan al logro del objetivo de las OSC

(1) Siempre	(2) Casi Siempre	(3) Algunas veces	(4) Es raro	(5) Nunca
-------------	------------------	-------------------	-------------	-----------

- 8.- Un modelo que cuente con escala de madurez organizacional sirve como indicador confiable acerca del fortalecimiento de la OSC

(1) Muy de acuerdo	(2) De acuerdo	(3) Indeciso	(4) En desacuerdo	(5) Muy en desacuerdo
--------------------	----------------	--------------	-------------------	-----------------------

- 9.- Las OSC son creadas bajo el modelo de una empresa con fines de lucro

(1) Muy frecuentemente	(2) Es Frecuente	(3) Ocasionalmente	(4) Es raro	(5) Nunca
------------------------	------------------	--------------------	-------------	-----------

- 10.- El aplicar un modelo de madurez a las OSC para fortalecerlas de una manera integral hará más fácil la transformación de los beneficiarios y mayor su incidencia en políticas públicas

(1) Muy de acuerdo	(2) De acuerdo	(3) Indeciso	(4) En desacuerdo	(5) Muy en desacuerdo
--------------------	----------------	--------------	-------------------	-----------------------

- 11.- Considera suficientes las capacidades institucionales contenidas en el modelo

(1) Muy de acuerdo	(2) De acuerdo	(3) Indeciso	(4) En desacuerdo	(5) Muy en desacuerdo
--------------------	----------------	--------------	-------------------	-----------------------

- 12.- Es importante que las OSC apliquen un modelo que tenga escala de madurez

(1) Muy importante	(2) importante	(3) Moderadamente importante	(4) Poco importante	(5) Sin importancia
--------------------	----------------	------------------------------	---------------------	---------------------

Anexo 3: Tabla de distribución estándar

Dist EstInv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab
Observe que por debajo de valores estandarizados $z = -3.50$ las probabilidades asociadas se hacen sumamente pequeñas (valores infinitesimales), por lo que se puede asumir que tiende a ser 0.		-3.22	0.00064	-2.72	0.00326	-2.22	0.01321	-1.72	0.0427
		-3.21	0.00066	-2.71	0.00336	-2.21	0.01355	-1.71	0.0436
		-3.20	0.00069	-2.70	0.00347	-2.20	0.01390	-1.70	0.0446
		-3.19	0.00071	-2.69	0.00357	-2.19	0.01426	-1.69	0.0455
		-3.18	0.00074	-2.68	0.00368	-2.18	0.01463	-1.68	0.0465
		-3.17	0.00076	-2.67	0.00379	-2.17	0.01500	-1.67	0.0475
		-3.16	0.00079	-2.66	0.00391	-2.16	0.01539	-1.66	0.0485
		-3.15	0.00082	-2.65	0.00402	-2.15	0.01578	-1.65	0.0495
		-3.14	0.00084	-2.64	0.00415	-2.14	0.01618	-1.64	0.0505
		-3.13	0.00087	-2.63	0.00427	-2.13	0.01659	-1.63	0.0516
		-3.12	0.00090	-2.62	0.00440	-2.12	0.01700	-1.62	0.0526
		-3.11	0.00094	-2.61	0.00453	-2.11	0.01743	-1.61	0.0537
		-3.10	0.00097	-2.60	0.00466	-2.10	0.01786	-1.60	0.0548
		-3.09	0.00100	-2.59	0.00480	-2.09	0.01831	-1.59	0.0559
		-3.08	0.00104	-2.58	0.00494	-2.08	0.01876	-1.58	0.0571
		-3.07	0.00107	-2.57	0.00508	-2.07	0.01923	-1.57	0.0582
		-3.06	0.00111	-2.56	0.00523	-2.06	0.01970	-1.56	0.0594
		-3.05	0.00114	-2.55	0.00539	-2.05	0.02018	-1.55	0.0606
		-3.04	0.00118	-2.54	0.00554	-2.04	0.02068	-1.54	0.0618
		-3.03	0.00122	-2.53	0.00570	-2.03	0.02118	-1.53	0.0630
		-3.02	0.00126	-2.52	0.00587	-2.02	0.02169	-1.52	0.0643
		-3.01	0.00131	-2.51	0.00604	-2.01	0.02222	-1.51	0.0655
		-3.00	0.00135	-2.50	0.00621	-2.00	0.02275	-1.50	0.0668
-3.53	0.000208								
-3.52	0.000216								
-3.51	0.000224								
-3.50	0.000233								
-3.49	0.000242	-2.99	0.00139	-2.49	0.00639	-1.99	0.02330	-1.49	0.0681
-3.48	0.000251	-2.98	0.00144	-2.48	0.00657	-1.98	0.02385	-1.48	0.0694
-3.47	0.000260	-2.97	0.00149	-2.47	0.00676	-1.97	0.02442	-1.47	0.0708
-3.46	0.000270	-2.96	0.00154	-2.46	0.00695	-1.96	0.02500	-1.46	0.0721
-3.45	0.000280	-2.95	0.00159	-2.45	0.00714	-1.95	0.02559	-1.45	0.0735
-3.44	0.000291	-2.94	0.00164	-2.44	0.00734	-1.94	0.02619	-1.44	0.0749
-3.43	0.000302	-2.93	0.00169	-2.43	0.00755	-1.93	0.02680	-1.43	0.0764
-3.42	0.000313	-2.92	0.00175	-2.42	0.00776	-1.92	0.02743	-1.42	0.0778
-3.41	0.000325	-2.91	0.00181	-2.41	0.00798	-1.91	0.02807	-1.41	0.0793
-3.40	0.000337	-2.90	0.00187	-2.40	0.00820	-1.90	0.02872	-1.40	0.0808
-3.39	0.000350	-2.89	0.00193	-2.39	0.00842	-1.89	0.02938	-1.39	0.0823
-3.38	0.000362	-2.88	0.00199	-2.38	0.00866	-1.88	0.03005	-1.38	0.0838
-3.37	0.000376	-2.87	0.00205	-2.37	0.00889	-1.87	0.03074	-1.37	0.0853
-3.36	0.000390	-2.86	0.00212	-2.36	0.00914	-1.86	0.03144	-1.36	0.0869
-3.35	0.000404	-2.85	0.00219	-2.35	0.00939	-1.85	0.03216	-1.35	0.0885
-3.34	0.000419	-2.84	0.00226	-2.34	0.00964	-1.84	0.03288	-1.34	0.0901
-3.33	0.000434	-2.83	0.00233	-2.33	0.00990	-1.83	0.03362	-1.33	0.0918
-3.32	0.000450	-2.82	0.00240	-2.32	0.01017	-1.82	0.03438	-1.32	0.0934
-3.31	0.000467	-2.81	0.00248	-2.31	0.01044	-1.81	0.03515	-1.31	0.0951
-3.30	0.000483	-2.80	0.00256	-2.30	0.01072	-1.80	0.03593	-1.30	0.0968
-3.29	0.000501	-2.79	0.00264	-2.29	0.01101	-1.79	0.03673	-1.29	0.0985
-3.28	0.000519	-2.78	0.00272	-2.28	0.01130	-1.78	0.03754	-1.28	0.1003
-3.27	0.000538	-2.77	0.00280	-2.27	0.01160	-1.77	0.03836	-1.27	0.1020
-3.26	0.000557	-2.76	0.00289	-2.26	0.01191	-1.76	0.03920	-1.26	0.1038
-3.25	0.000577	-2.75	0.00298	-2.25	0.01222	-1.75	0.04006	-1.25	0.1056
-3.24	0.000598	-2.74	0.00307	-2.24	0.01255	-1.74	0.04093	-1.24	0.1075
-3.23	0.000619	-2.73	0.00317	-2.23	0.01287	-1.73	0.04182	-1.23	0.1093



DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab
-1.22	0.1112	-0.72	0.2358	-0.22	0.4129	0.28	0.6103	0.78	0.7823
-1.21	0.1131	-0.71	0.2389	-0.21	0.4168	0.29	0.6141	0.79	0.7852
-1.20	0.1151	-0.70	0.2420	-0.20	0.4207	0.30	0.6179	0.80	0.7881
-1.19	0.1170	-0.69	0.2451	-0.19	0.4247	0.31	0.6217	0.81	0.7910
-1.18	0.1190	-0.68	0.2483	-0.18	0.4286	0.32	0.6255	0.82	0.7939
-1.17	0.1210	-0.67	0.2514	-0.17	0.4325	0.33	0.6293	0.83	0.7967
-1.16	0.1230	-0.66	0.2546	-0.16	0.4364	0.34	0.6331	0.84	0.7995
-1.15	0.1251	-0.65	0.2578	-0.15	0.4404	0.35	0.6368	0.85	0.8023
-1.14	0.1271	-0.64	0.2611	-0.14	0.4443	0.36	0.6406	0.86	0.8051
-1.13	0.1292	-0.63	0.2643	-0.13	0.4483	0.37	0.6443	0.87	0.8078
-1.12	0.1314	-0.62	0.2676	-0.12	0.4522	0.38	0.6480	0.88	0.8106
-1.11	0.1335	-0.61	0.2709	-0.11	0.4562	0.39	0.6517	0.89	0.8133
-1.10	0.1357	-0.60	0.2743	-0.10	0.4602	0.40	0.6554	0.90	0.8159
-1.09	0.1379	-0.59	0.2776	-0.09	0.4641	0.41	0.6591	0.91	0.8186
-1.08	0.1401	-0.58	0.2810	-0.08	0.4681	0.42	0.6628	0.92	0.8212
-1.07	0.1423	-0.57	0.2843	-0.07	0.4721	0.43	0.6664	0.93	0.8238
-1.06	0.1446	-0.56	0.2877	-0.06	0.4761	0.44	0.6700	0.94	0.8264
-1.05	0.1469	-0.55	0.2912	-0.05	0.4801	0.45	0.6736	0.95	0.8289
-1.04	0.1492	-0.54	0.2946	-0.04	0.4840	0.46	0.6772	0.96	0.8315
-1.03	0.1515	-0.53	0.2981	-0.03	0.4880	0.47	0.6808	0.97	0.8340
-1.02	0.1539	-0.52	0.3015	-0.02	0.4920	0.48	0.6844	0.98	0.8365
-1.01	0.1562	-0.51	0.3050	-0.01	0.4960	0.49	0.6879	0.99	0.8389
-1.00	0.1587	-0.50	0.3085	0.00	0.5000	0.50	0.6915	1.00	0.8413
-0.99	0.1611	-0.49	0.3121	0.01	0.5040	0.51	0.6950	1.01	0.8438
-0.98	0.1635	-0.48	0.3156	0.02	0.5080	0.52	0.6985	1.02	0.8461
-0.97	0.1660	-0.47	0.3192	0.03	0.5120	0.53	0.7019	1.03	0.8485
-0.96	0.1685	-0.46	0.3228	0.04	0.5160	0.54	0.7054	1.04	0.8508
-0.95	0.1711	-0.45	0.3264	0.05	0.5199	0.55	0.7088	1.05	0.8531
-0.94	0.1736	-0.44	0.3300	0.06	0.5239	0.56	0.7123	1.06	0.8554
-0.93	0.1762	-0.43	0.3336	0.07	0.5279	0.57	0.7157	1.07	0.8577
-0.92	0.1788	-0.42	0.3372	0.08	0.5319	0.58	0.7190	1.08	0.8599
-0.91	0.1814	-0.41	0.3409	0.09	0.5359	0.59	0.7224	1.09	0.8621
-0.90	0.1841	-0.40	0.3446	0.10	0.5398	0.60	0.7257	1.10	0.8643
-0.89	0.1867	-0.39	0.3483	0.11	0.5438	0.61	0.7291	1.11	0.8665
-0.88	0.1894	-0.38	0.3520	0.12	0.5478	0.62	0.7324	1.12	0.8686
-0.87	0.1922	-0.37	0.3557	0.13	0.5517	0.63	0.7357	1.13	0.8708
-0.86	0.1949	-0.36	0.3594	0.14	0.5557	0.64	0.7389	1.14	0.8729
-0.85	0.1977	-0.35	0.3632	0.15	0.5596	0.65	0.7422	1.15	0.8749
-0.84	0.2005	-0.34	0.3669	0.16	0.5636	0.66	0.7454	1.16	0.8770
-0.83	0.2033	-0.33	0.3707	0.17	0.5675	0.67	0.7486	1.17	0.8790
-0.82	0.2061	-0.32	0.3745	0.18	0.5714	0.68	0.7517	1.18	0.8810
-0.81	0.2090	-0.31	0.3783	0.19	0.5753	0.69	0.7549	1.19	0.8830
-0.80	0.2119	-0.30	0.3821	0.20	0.5793	0.70	0.7580	1.20	0.8849
-0.79	0.2148	-0.29	0.3859	0.21	0.5832	0.71	0.7611	1.21	0.8869
-0.78	0.2177	-0.28	0.3897	0.22	0.5871	0.72	0.7642	1.22	0.8888
-0.77	0.2206	-0.27	0.3936	0.23	0.5910	0.73	0.7673	1.23	0.8907
-0.76	0.2236	-0.26	0.3974	0.24	0.5948	0.74	0.7704	1.24	0.8925
-0.75	0.2266	-0.25	0.4013	0.25	0.5987	0.75	0.7734	1.25	0.8944
-0.74	0.2296	-0.24	0.4052	0.26	0.6026	0.76	0.7764	1.26	0.8962
-0.73	0.2327	-0.23	0.4090	0.27	0.6064	0.77	0.7794	1.27	0.8980

Para la probabilidad acumulada igual a 0,8400, se busca este valor 0,8389, que es el más próximo, por lo que la Función Estándar Inversa será igual a 0,99. valor que aparece a la izquierda de 0,8389.

DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab	DisEst.Inv	Probab
1.28	0.8997	1.78	0.9625	2.28	0.9887	2.77	0.9972	3.27	0.9995
1.29	0.9015	1.79	0.9633	2.29	0.9890	2.78	0.9973	3.28	0.9995
1.30	0.9032	1.80	0.9641	2.30	0.9893	2.79	0.9974	3.29	0.9995
1.31	0.9049	1.81	0.9649	2.31	0.9896	2.80	0.9975	3.30	0.9995
1.32	0.9066	1.82	0.9656	2.32	0.9898	2.81	0.9975	3.31	0.9995
1.33	0.9082	1.83	0.9664	2.33	0.9901	2.82	0.9976	3.32	0.9996
1.34	0.9099	1.84	0.9671	2.34	0.9904	2.83	0.9977	3.33	0.9996
1.35	0.9115	1.85	0.9678	2.35	0.9906	2.84	0.9978	3.34	0.9996
1.36	0.9131	1.86	0.9686	2.36	0.9909	2.85	0.9978	3.35	0.9996
1.37	0.9147	1.87	0.9693	2.37	0.9911	2.86	0.9979	3.36	0.9996
1.38	0.9162	1.88	0.9699	2.38	0.9913	2.87	0.9980	3.37	0.9996
1.39	0.9177	1.89	0.9706	2.39	0.9916	2.88	0.9980	3.38	0.9996
1.40	0.9192	1.90	0.9713	2.40	0.9918	2.89	0.9981	3.39	0.9997
1.41	0.9207	1.91	0.9719	2.41	0.9920	2.90	0.9981	3.40	0.9997
1.42	0.9222	1.92	0.9726	2.42	0.9922	2.91	0.9982	3.41	0.9997
1.43	0.9236	1.93	0.9732	2.43	0.9925	2.92	0.9983	3.42	0.9997
1.44	0.9251	1.94	0.9738	2.44	0.9927	2.93	0.9983	3.43	0.9997
1.45	0.9265	1.95	0.9744	2.45	0.9929	2.94	0.9984	3.44	0.9997
1.46	0.9279	1.96	0.9750	2.46	0.9931	2.95	0.9984	3.45	0.9997
1.47	0.9292	1.97	0.9756	2.47	0.9932	2.96	0.9985	3.46	0.9997
1.48	0.9306	1.98	0.9761	2.48	0.9934	2.97	0.9985	3.47	0.9997
1.49	0.9319	1.99	0.9767	2.49	0.9936	2.98	0.9986	3.48	0.9998
1.50	0.9332	2.00	0.9772	2.50	0.9938	2.99	0.9986	3.49	0.9998
1.51	0.9345	2.01	0.9778	2.51	0.9940	3.00	0.9987	3.50	0.9998
1.52	0.9357	2.02	0.9783	2.52	0.9941	3.01	0.9987		
1.53	0.9370	2.03	0.9788	2.53	0.9943	3.02	0.9987		
1.54	0.9382	2.04	0.9793	2.54	0.9945	3.03	0.9988		
1.55	0.9394	2.05	0.9798	2.55	0.9946	3.04	0.9988		
1.56	0.9406	2.06	0.9803	2.56	0.9948	3.05	0.9989		
1.57	0.9418	2.07	0.9808	2.57	0.9949	3.06	0.9989		
1.58	0.9429	2.08	0.9812	2.58	0.9951	3.07	0.9989		
1.59	0.9441	2.09	0.9817	2.59	0.9952	3.08	0.9990		
1.60	0.9452	2.10	0.9821	2.60	0.9953	3.09	0.9990		
1.61	0.9463	2.11	0.9826	2.61	0.9955	3.10	0.9990		
1.62	0.9474	2.12	0.9830	2.62	0.9956	3.11	0.9991		
1.63	0.9484	2.13	0.9834	2.63	0.9957	3.12	0.9991		
1.64	0.9495	2.14	0.9838	2.64	0.9959	3.13	0.9991		
1.65	0.9505	2.15	0.9842	2.65	0.9960	3.14	0.9992		
1.66	0.9515	2.16	0.9846	2.66	0.9961	3.15	0.9992		
1.67	0.9525	2.17	0.9850	2.67	0.9962	3.16	0.9992		
1.68	0.9535	2.18	0.9854	2.68	0.9963	3.17	0.9992		
1.69	0.9545	2.19	0.9857	2.69	0.9964	3.18	0.9993		
1.70	0.9554	2.20	0.9861	2.70	0.9965	3.19	0.9993		
1.71	0.9564	2.21	0.9864	2.71	0.9966	3.20	0.9993		
1.72	0.9573	2.22	0.9868	2.72	0.9967	3.21	0.9993		
1.73	0.9582	2.23	0.9871	2.73	0.9968	3.22	0.9994		
1.74	0.9591	2.24	0.9875	2.74	0.9969	3.23	0.9994		
1.75	0.9599	2.25	0.9878	2.75	0.9970	3.24	0.9994		
1.76	0.9608	2.26	0.9881	2.76	0.9971	3.25	0.9994		
1.77	0.9616	2.27	0.9884	2.77	0.9972	3.26	0.9994		

A partir de este valor, no es necesario determinar superiores a él, ya que son aproximaciones infinitesimales no significativas; por tanto se puede asumir que el valor de la probabilidad cuando $z = 3,5$ sea igual a 1.

Fuente: Función Estándar Inversa de Excel

Autor comentarios: M. Sc. Prof. Aux. Ing. Arabel Moráquez Iglesias(2016)