

# Hacia un modelo de evaluación de capacidades institucionales para las organizaciones de la sociedad civil

PATRICIA ROSAS CHÁVEZ

Una mejor participación de las organizaciones de la sociedad civil en la formulación de políticas públicas depende de sus capacidades en los procesos administrativos, de sus capacidades técnicas y de sus capacidades de relación. Por eso, en este artículo se estudia el proceso de formulación de las políticas públicas y la forma como participa la sociedad civil en dicho proceso; de igual manera, se retoman algunos aspectos sobre teoría organizacional, como pauta para definir las capacidades que contribuirían significativamente a mejorar la participación social en dicho proceso, aspectos que fundamentan el modelo de evaluación de capacidades institucionales que se propone.

RESUMEN - ABSTRACT

*A better participation of the organizations of the civil society in the formulation of public policies depends on its capabilities in the administrative processes, on their technical and relation capacities. For that reason, this article studies the process of formulating the public policies and the way the civil society participates in this process; similarly, some aspects are retaken on organizational theory, like guidelines to define the capacities that would significantly contribute to improve the social participation in this process, aspects that are the bases for the model of evaluation of institutional capacities that is proposed.*

## Introducción

Las últimas décadas han sido el escenario de profundos cambios en las sociedades latinoamericanas: la democratización, la tendencia al libre mercado, con la consiguiente disminución de la influencia del Estado y la creciente intervención del sector privado, y especialmente, el surgimiento de organizaciones de la sociedad civil (osc) aglutinadas por su propia iniciativa para intervenir en los asuntos públicos. Todo ello ha contribuido decididamente a enriquecer los procesos de formulación e implementación de las políticas públicas, particularmente las de desarrollo sustentable.

La creciente participación de la sociedad civil organizada ha llamado la atención sobre diversos temas de las agendas públicas. Uno que ha tenido especial relevancia es el del uso y aprovechamiento de los recursos naturales. Las voces de la sociedad se levantan para cuestionar conductas que nos han llevado a deteriorar el medio ambiente en el que vivimos, con los consecuentes riesgos para la salud: la contaminación del aire, del agua, los desechos sólidos y los residuos peligrosos; patrones de consumo y su relación con

la existencia de los recursos; prácticas para la subsistencia y el agotamiento de recursos provenientes del suelo, flora y fauna, entre otros.

Ahora los ciudadanos se organizan y participan. Atrás quedaron las sociedades pasivas que aguardaban planteamientos y respuestas de los gobiernos, para dar paso a sociedades con opinión, plurales y que exigen ser tomadas en cuenta en las decisiones públicas de su absoluta incumbencia. Sin embargo este proceso no es sencillo. Para detectar problemáticas y ofrecer propuestas de solución, se requieren conocimientos diversos, desde los científicos que se relacionan con la problemática específica, hasta técnicas para organizarse eficazmente. Muchas organizaciones civiles enfrentan debilidades que deben erradicar para lograr una participación más consciente y consistente.

La mejor participación de las osc en la formulación de políticas públicas depende de sus capacidades en los procesos administrativos, de sus capacidades técnicas y de sus capacidades de relación. Por eso, en este artículo se estudia el proceso de formulación de las políticas públicas y la forma como participa la sociedad civil en dicho proceso; de igual

*La autora es profesora-investigadora del Departamento de Estudios Regionales-Ineser y coordinadora de la Maestría en Tecnologías para el Aprendizaje del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara.*

forma, se retoman algunos aspectos sobre teoría organizacional, como pauta para definir las capacidades que contribuirían significativamente a mejorar la participación social en dicho proceso, aspectos que fundamentan el modelo de evaluación de capacidades institucionales que se propone.

### La participación de la sociedad civil en el proceso de las políticas públicas

La antigua y cambiante concepción de sociedad civil ha reflejado invariablemente la idea de que una es la esfera de actuación del Estado, y otra la de la sociedad que se organiza y actúa, en muchos casos supliendo deficiencias de aquél.

Una definición actual de sociedad civil que refleja claramente el auge de esta esfera de acción ciudadana (Alonso, 1996: 20) sostiene que:

sociedad civil son las agrupaciones de individuos que se relacionan de manera espontánea fuera de las instituciones del Estado, y aunque son reguladas por éste, son autónomas del orden político y creadoras de espacios para la acción voluntaria e independiente, lo que contribuye a dispersar el poder y suplir programas gubernamentales porque proveen servicios similares por su cuenta, además promueven la creatividad y educan a los ciudadanos para la democracia.

La incapacidad del Estado de responder a demandas cada vez más rezagadas y la inequitativa distribución de los recursos, han dado lugar a la proliferación de diversos movimientos sociales en defensa de varios derechos; particularmente, la voz de democratización ha surgido con gran fuerza como parte de los reclamos frente a la exclusión política y económica. Por eso los discursos exaltan la democracia participativa como premisa de gobernabilidad.

Esta notoria participación de la sociedad civil también ha llevado a muchos pensadores a debatir si la política constituye sólo una decisión de gobierno o implica algo más. La política se puede definir desde diversas perspectivas, y es precisamente la participación social la que ha contribuido a que se la observe como un proceso en que las decisiones de gobierno implican la interrelación de muchos actores y organizaciones.

Esta visión integradora de actores obliga a entender a las políticas públicas ya no como una decisión de gobierno o como un programa del mismo, sino como un proceso al que contribuyen diversas circunstancias e influencias personales, de grupo y de organizaciones.

Es innegable que los actores poseen un gran peso en el proceso que siguen las políticas públicas, principalmente durante la formación de la agenda de gobierno, entendida

como el conjunto de asuntos sobre los que los gobernantes han decidido actuar.

A la pregunta ¿cómo surgen las agendas de gobierno?, el modelo de Kingdon (1984) responde que hay tres factores que al reunirse provocan dicho surgimiento. El primero es el reconocimiento de problemas. Un problema es una condición que exige una actuación, y en su definición confluye un fuerte factor interpretativo respecto de valores, comparaciones y categorías. La presencia de una crisis sugiere la existencia del problema e impacta la atención de los políticos: el problema entonces se vuelve visible.

El segundo factor se refiere a la formación de propuestas de políticas o alternativas. Se trata de ideas promovidas como una forma viable de política. Existen empresarios de políticas, individuos que gastan sus recursos en la promoción de estas ideas, pero a cambio de un beneficio. Las características de éstos son: poder de convocatoria, *expertise*, relaciones, poder de negociación y persistencia.

El tercer factor se refiere al impacto político, en el que juegan elementos como el sentimiento nacional, los grupos de interés —que pueden impulsar o frenar una idea según sus intereses—, y los puntos críticos para que pase algo en la agenda, como son los cambios electorales.

De esta forma, Kingdon resume que la agenda de decisión nace cuando existe un problema pero a la vez hay un terreno fértil —crisis, propuestas e impacto— que permite la apertura de una ventana de oportunidad a través de la cual se cuele el asunto que los empresarios políticos, los grupos u organizaciones promovieron.

En este proceso de formación de la agenda de gobierno, la participación social tiene un gran espacio para jugar un importante rol como promotora de políticas y también como un bloque que detiene o se interpone frente aquellas propuestas de política que no le son favorables. Sin embargo, esta incursión no es simple.

La participación exige conocimientos, habilidades, *expertise*, relaciones y poder de negociación por parte de aquellas organizaciones que están interesadas en opinar e influir sobre el destino que regirá a la sociedad en su conjunto. Con estas cualidades, al igual que un empresario de políticas, las osc estarán en condiciones de proponer ideas que garanticen su supervivencia porque sean viables técnicamente, porque representen valores acordes con la comunidad y porque sean capaces de anticipar posibles barreras como la falta de presupuesto o el desinterés de la ciudadanía.

La educación es muy importante para fortalecer a la sociedad civil, pero también hay otros aspectos que contribuyen al mismo fin: la posibilidad de que los asuntos públicos puedan ser discutidos y la existencia de medios institucionales que establezcan relaciones de trabajo y cola-

boración entre la sociedad civil y el Estado. De ahí el interés de Naciones Unidas por lograr un enfoque integral respecto del fortalecimiento de la sociedad civil, que lleve a un desarrollo sostenible.

Se puede constatar fácilmente que se ha venido desarrollando una creciente institucionalización de la participación de las osc relacionadas con el medio ambiente y el desarrollo sostenible, que se refleja en un florecimiento de éstas; en gran medida porque se han asignado fondos para su capacitación y participación. Y mucho se ha difundido el valor de que las osc deben continuar su capacitación sobre la adquisición de conocimientos y sobre los instrumentos metodológicos que les permitan estar al día y opinar oportunamente y con conocimiento de causa para contribuir de mejor manera en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas de medio ambiente y desarrollo.

En México, desde 1990, en los planes nacionales de desarrollo y de medio ambiente, ha quedado manifiesta la voluntad política de corresponsabilidad en la búsqueda de soluciones a los problemas ambientales y de desarrollo. Es necesario, por tanto, crear mecanismos eficaces que permitan darle cuerpo y operatividad a esta voluntad política.

En las osc mexicanas existe una tendencia generalizada, desde los últimos años, de incorporar dentro de sus estrategias la vinculación y articulación con las distintas instancias gubernamentales, a fin de lograr una participación activa, tanto en la ejecución como en la formulación de las políticas públicas. Sin embargo, es un hecho que hasta el momento tienen algunas debilidades para poder participar calificadamente en este proceso.

Los apoyos gubernamentales para el desarrollo de capacidades institucionales de las osc deben continuar y fomentarse, ya que el proceso de las políticas públicas es complejo y a la agenda de decisión sólo llegan los asuntos mejor defendidos por los actores con los elementos que citamos anteriormente, es decir, quienes más capacidades y campo de influencia tienen. Hay que elevar la participación de las osc, pero también la calidad del debate; de esta forma, las osc jugarán un importante papel al convertirse en actores calificados, capaces de evitar que la agenda de decisión sea elitista.

Por tanto, es necesario que las osc interesadas en los temas de medio ambiente y desarrollo, se capaciten, se fortalezcan y mantengan una real vinculación y seguimiento con las necesidades de los grupos más vulnerables al deterioro, a partir de la aplicación de conocimientos e instrumentos para la solución de sus demandas. Mejorar en estos aspectos servirá para que las osc se consoliden y estén en condiciones de participar en la formulación de políticas públicas sobre medio ambiente y desarrollo, mediante una relación más es-

trecha con el Estado y la sociedad, dentro de un marco tanto de aportación de recursos humanos y financieros como de respeto y autonomía.

### Las organizaciones y sus capacidades institucionales

La evaluación de capacidades institucionales de las organizaciones para mejorar su participación en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas de medio ambiente y desarrollo, debe considerar aspectos internos y externos de las organizaciones; en ese sentido, las teorías de la organización aportan buenos elementos para detectar cuáles de esos aspectos son más relevantes.

En general, las definiciones de organización coinciden en los siguientes elementos esenciales: se trata de agrupaciones que mediante ciertas técnicas se organizan para alcanzar objetivos comunes. Esto es cierto para cualquier tipo de organización, ya sea de corte privado, como una empresa, o de corte social, como las osc.

En nuestro estudio vemos a las osc como agrupaciones especializadas (en este caso, en materia de medio ambiente y desarrollo) que mediante el uso de procedimientos formales buscan lograr ciertos objetivos. Esta definición implica la existencia de elementos que vamos a ir analizando a lo largo de esta sección porque éstos dan pauta a las capacidades institucionales.

La idea de grupos especializados conlleva dos elementos estrechamente vinculados: el grupo contiene el elemento principal de la organización, que es el recurso humano. Este recurso, por ser especializado, posee conocimientos sustantivos y técnicos relacionados con cierta materia. La calidad del recurso humano, es decir, los conocimientos y técnicas que dominen los miembros de la organización, marcarán decididamente el posicionamiento y consolidación de la organización, porque le darán dirección y orientación. Además, el conocimiento es una forma de poder que puede facilitar relaciones y ganar espacios de influencia.

Los procedimientos formales implican toda una manera de desempeño, compuesta por técnicas y metodologías, herramientas que definen cómo se organiza el grupo, o sea que se constituye la actividad de la administración: división del trabajo, liderazgo y la forma de efectuar las funciones distribuidas para alcanzar los objetivos planteados.

En los extremos de la teoría organizacional tenemos los modelos racional y natural. En el primero, la organización es un medio creado y dirigido a conciencia por el hombre para lograr ciertos objetivos mediante procesos racionales. Por el contrario, en el modelo natural la organización tiene vida propia y se ocupa de alcanzar el equilibrio que le garantice sobrevivir y desarrollarse.

A partir de estos polos se han desarrollado diversos análisis, algunos de los más sobresalientes serían (Bobbio, 1982: 1152-1157): la teoría clásica, fundada en la economía y la eficiencia, el organigrama, la jerarquía, el control y la especialización; la teoría neoclásica, que reconoce el valor colectivo, punto de partida de la teoría motivacional; el modelo decisional, que sostiene que la toma de decisiones es la parte fundamental de la organización; el modelo de sistemas que ve a las organizaciones como entidades constituidas por partes, las cuales son todas variables dependientes entre sí; el enfoque sociológico basado en el modelo weberiano de burocracia y en los sistemas sociales; y los análisis comparativos que buscan la comparación de varias organizaciones similares como punto de partida para hacer generalizaciones sobre resultados.

Todas las organizaciones contienen alguno de los elementos que señalan las teorías descritas. Estas teorías van más allá de la pura descripción porque incluyen valores sobre lo que debería ser más importante para las organizaciones, o bien, formas de analizarlas para que éstas logren sus metas de mejor manera.

En todo caso, estas teorías se refieren a procedimientos formales cuando hablan de estructuras, organigramas, división del trabajo y control; y también reflejan al elemento humano cuando citan jerarquías, poder, tecnologías, profesionalización, productividad y motivación.

Una visión que de forma muy sencilla resume los elementos que consideramos para elaborar nuestro modelo de capacidades institucionales, es la teoría de Bakke (Johansen, 1982: 23), para quien las características que contribuyen a definir más claramente a una organización particular son la carta de organización; los recursos básicos para desempeñar las actividades organizacionales (humanos, materiales, ideas, capital y naturales); los procesos de actividad esenciales para la adquisición, manutención y utilización de los recursos básicos; y los vínculos internos y externos de la organización.

Para diversas teorías, los procedimientos formales, el recurso humano y las relaciones internas y externas son elementos fundamentales para el desarrollo de las organizaciones. No obstante, hay una pregunta que se debe plantear: ¿estas consideraciones deben ser exclusivas para las organizaciones privadas, o también las organizaciones sociales se ven reflejadas en estas descripciones?

Se considera que en las organizaciones sociales, independientemente de que sus propósitos difieran de aquellos de las privadas, existen procedimientos formales, aunque éstos no sean exactamente los mismos que en una empresa. Por ejemplo, no se puede trasladar la noción de control que hay en una empresa a una osc porque los objetivos de la organi-

zación, el carácter de los miembros que la integran y los incentivos que ésta ofrece, no permitirían que hubiese alguien que como capataz revisara cada actividad de los miembros; sin embargo, sí se puede practicar la evaluación como una herramienta que mejore los productos de la organización.

También, y con gran importancia, existen en las osc los recursos humanos, sólo que su enfoque va más orientado a la calidad en cuanto a conocimientos y dominio de técnicas que hacen grandes aportaciones a la organización, y su manejo no puede ser el mismo que en una empresa, aunque factores como el medio de trabajo, la motivación, la capacitación y otros, se aplican de diferente manera.

Por último, quizá con mayor peso que los dos elementos anteriores, existen las relaciones que al interior y al exterior de la organización tejen sus miembros. Son muy diferentes estas relaciones en una empresa en comparación con las de una osc, precisamente por los propósitos e incentivos que éstas manejan, pero las hay en ambas. Se enfatiza su importancia en las osc porque muchos recursos de todo tipo pueden obtenerse por esta vía, además de que pueden lograrse espacios de influencia y decisión en la vida social que lleven a reformulaciones o innovaciones de las políticas que rigen la vida estatal.

Se entiende por capacidad una aptitud o habilidad: tener capacidad para una tarea supone poder realizarla en el momento en que estén presentes las circunstancias necesarias. En este caso, capacidades institucionales son todas aquellas aptitudes y habilidades que se practican en las osc y que contribuyen a mejorar su participación en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas de medio ambiente y desarrollo.

Estas capacidades institucionales se desprenden necesariamente de los procedimientos formales, del recurso humano y de sus relaciones al interior y exterior de la organización, sobre los que hemos venido comentando.

Los procedimientos formales se traducen en capacidades en los procesos administrativos, ya que constituyen la herramienta que permitirá a la organización planificar, organizar, evaluar y fortalecer su desempeño.

La calidad del recurso humano deriva en un cúmulo de capacidades técnicas que permitan mejorar los conocimientos sustantivos y técnicas de los miembros de la organización, así como la facilidad de acceder a diferentes fuentes de información que permitan actualizarla, y la gestión de recursos que ayude a mejorar su infraestructura para desarrollar más fácilmente sus tareas.

Las relaciones intra y extra-organización se convierten en capacidades de relacionarse con otras organizaciones, individuos, instituciones y gobiernos, a cualquier nivel, con el propósito de establecer vínculos que sirvan para el intercam-

bio de conocimientos, opiniones y valores; para conseguir la cooperación y colaboración de otras instancias que mejoren todos los recursos de la organización; para construir alianzas que generen poder y posicionamiento cuando se busque lograr un espacio de influencia; y para conseguir el concierto y consenso de diversos actores respecto de temas ambientales y de desarrollo.

En un análisis sobre grupos de interés y política ambiental (Ingram y Mann, 1989: 136), se sostiene que influir en las políticas depende de un liderazgo efectivo, de emplear estrategias apropiadas y de forjar coaliciones. Las estrategias aquí se entienden como intentos de ganar acceso a la toma de decisiones gubernamentales. Respecto al liderazgo, se argumenta que el movimiento ambiental ha transformado uno anteriormente carismático por otro más institucionalizado, en el que prevalecen los líderes que administran.

A la pregunta ¿qué se debe hacer en términos de liderazgo para el movimiento ambiental?, Ingram y Mann (ídem) responden con una cita de Langton, en el sentido de que deben desarrollarse nuevas habilidades para un liderazgo institucionalizado si se quiere que éste sea efectivo. Los líderes deben preocuparse por las capacidades institucionales de las organizaciones, así como por la sustancia de asuntos ambientales específicos. Estas nuevas competencias deben darse en los siguientes términos, según el propio Langton:

1. Administración profesional, que incluye habilidades como planeación, conseguir financiamiento, administración financiera, evaluación de programas, un efectivo manejo de personal, y sistemas de información.

2. Habilidad para favorecer la colaboración y cooperación con organizaciones gubernamentales y con otros grupos orientados a valores similares, la formación de coaliciones, compartir recursos, planeación participativa y ejecución de planes, etcétera.

3. El desarrollo de habilidades para la acción política, tales como la habilidad de concertar efectivamente, llevar iniciativas de leyes, y movilizar a los ciudadanos con relación a programas ambientales ya establecidos.

4. La habilidad de desarrollar y evaluar información técnica, incluyendo la influencia en agendas de investigación y colaboración con otros en tales evaluaciones técnicas.

5. Desarrollar una nueva orientación educativa, particularmente hacia lo público y con relación a las preocupaciones públicas sobre la economía y los valores ambientales.

En estos elementos y los citados anteriormente, se basó la elaboración de la tabla 1, que contiene las categorías, factores y enunciados, pautas para la evaluación de capacidades institucionales. Estos planteamientos pueden reformularse a partir de las particularidades de cada osc, por lo que no incluimos en la tabla las escalas de medición que pueden ser variables.

Es importante destacar que un modelo de evaluación requeriría contrastar estas capacidades con el desempeño de las osc para conocer la importancia de cada categoría. Esto requiere la elaboración de un índice de desempeño que significa una compleja tarea, dada la variedad de actividades que ejercen las osc, pero que puede construirse a partir de algunas actividades que hayan desarrollado en común, por ejemplo, algunos proyectos en los que el gobierno convoca a participar a la sociedad civil, como fueron, durante el sexenio pasado, los Programas para el Desarrollo Regional Sustentable (Proders), convocados a través de la entonces Semarnap.

Las categorías, factores y enunciados propuestos constituyen un primer avance hacia la conformación de una cultura de la evaluación que debe consolidarse entre las osc para garantizar liderazgos más eficaces que contribuyan en mucho al diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas de medio ambiente y desarrollo.

## Conclusiones

En el proceso que siguen las políticas públicas, desde el surgimiento de la agenda hasta la evaluación, pasando por el diseño y la implementación, las diversas organizaciones de la sociedad civil juegan un papel trascendente como promotoras y defensoras de los intereses de un sector determinado. Sin embargo, esta incursión no es simple. La participación exige conocimientos, habilidades, *expertise*, relaciones y poder de negociación por parte de aquellas organizaciones que estén interesadas en opinar e influir en los asuntos públicos.

Es muy importante la educación para fortalecer a la sociedad civil, pero también hay otros aspectos que contribuyen a ello: la posibilidad de que los asuntos públicos puedan ser discutidos y la existencia de medios institucionales que establezcan relaciones de trabajo y colaboración entre la sociedad civil y el Estado.

Así, resulta indispensable que las osc interesadas en los temas de medio ambiente y desarrollo, se capaciten, se fortalezcan y mantengan una real vinculación y seguimiento de las necesidades de los grupos más vulnerables al deterioro, a partir de la aplicación de conocimientos e instrumentos para la solución de sus demandas. Apoyarlas desde las esferas gubernamentales servirá para que se consoliden y estén en condiciones de participar en la formulación de políticas públicas sobre medio ambiente y desarrollo, a través de una relación más estrecha con el Estado y la sociedad, dentro un marco de aportación de recursos humanos y financieros que privilegie el respeto y autonomía.

Tabla 1. Elementos para diseñar el Índice de Capacidades Institucionales

Categoría	Factor	Enunciados
<p><i>Capacidad en los procesos administrativos</i></p> <p>El proceso administrativo es una serie de procedimientos formales que consiste en planificar, organizar, ejecutar y evaluar las acciones de la organización, con el propósito de que se cumplan de mejor manera la misión, metas y objetivos propuestos.</p>	<p><i>Planeación</i></p> <p>Es el conjunto de habilidades que sirven para diagnosticar, definir objetivos de trabajo, acciones, tiempos y recursos que faciliten el cumplimiento de la misión y metas de la organización.</p>	<p>Las actividades que emprende la organización son producto de planes previamente establecidos.</p> <p>La organización cuenta con programa de trabajo anual.</p> <p>La organización cuenta con programa de trabajo de mediano plazo.</p> <p>¿En qué momentos se realizan ejercicios de planeación dentro de su organización?</p> <p>Las acciones y proyectos que realiza la organización responden a las necesidades y demandas planteadas por algún sector de la población en su región.</p> <p>Los miembros de la organización tienen un amplio conocimiento de la normatividad que rige al medio ambiente en nuestro país a nivel federal, estatal y local.</p> <p>¿De qué manera se realizan ejercicios de planeación dentro de su organización?</p>
	<p><i>Organización interna</i></p> <p>Es el conjunto de habilidades que sirven para administrar y coordinar los recursos humanos de la organización.</p>	<p>¿La organización cuenta con estructura orgánica?</p> <p>¿Están formalmente establecidos los niveles de responsabilidad de cada integrante de la organización?</p> <p>En la práctica existe una adecuada distribución de actividades para cada uno de los miembros, de acuerdo con lo que establece la estructura orgánica de la organización.</p> <p>Los miembros de la organización tienen un amplio conocimiento de los principios y metas de ésta.</p> <p>Los miembros de la organización tienen un amplio conocimiento de los objetivos de la misma.</p> <p>Los miembros de la organización tienen un amplio conocimiento de la estructura orgánica de la misma.</p> <p>Dentro de la organización todos los miembros tienen un amplio conocimiento de las funciones que contemplan sus puestos.</p> <p>Los miembros de la organización tienen un amplio conocimiento de sus derechos al interior de la misma.</p> <p>Los miembros de la organización tienen un amplio conocimiento de sus obligaciones al interior de la misma.</p> <p>Existe un amplio conocimiento de la normatividad que rige a la organización, lo que permite que la toma de decisiones sea acorde con ésta.</p> <p>La organización cuenta con mecanismos de evaluación bien establecidos para valorar su desempeño en las diferentes actividades que desarrolla.</p>
	<p><i>Evaluación</i></p> <p>Es el conjunto de habilidades que permiten diagnosticar, calificar y retroalimentar el trabajo que ha desempeñado la organización con el propósito de continuar o redireccionar las acciones orientadas al cumplimiento de la misión y metas de la organización.</p>	<p>¿En qué momentos se realizan ejercicios de seguimiento y evaluación dentro de su organización?</p> <p>Incorporan a la población local en procesos de evaluación.</p> <p>¿Qué tan receptivos se muestran los miembros de su organización a la crítica y la autocrítica, así como a las aportaciones de los demás?</p> <p>¿De qué manera se realizan ejercicios de evaluación dentro de su organización?</p> <p>La organización cuenta con un programa de capacitación de recursos humanos.</p>

Categoría	Factor	Enunciados
	<p><i>Fortalecimiento institucional</i> Es el conjunto de habilidades que posee la organización para motivar a su personal y mejorar su calidad.</p>	<p>La organización implementa capacitaciones periódicas para mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas de sus miembros.</p> <p>La organización se preocupa por el desarrollo y promoción de sus miembros.</p> <p>En la organización existe un ambiente de trabajo que propicia relaciones cordiales entre los miembros y contribuye al logro de las actividades cotidianas.</p> <p>Los integrantes de la organización están fuertemente motivados para participar en las actividades de la organización.</p> <p>Existe un amplio sentido de compromiso por parte de cada uno de los miembros que integran la organización.</p> <p>¿Consideran ustedes que su organización está suficientemente capacitada para participar en la revisión, análisis, formulación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas de medio ambiente y desarrollo?</p>
<p><i>Capacidad técnica</i> Es el conjunto de habilidades, conocimientos y tecnologías que aportan nuevos elementos para mejorar el desempeño de los miembros de la organización; capacidad que contribuye a que la organización se consolide y desarrolle de mejor manera en el largo plazo.</p>	<p><i>Recursos humanos</i> Se refiere concretamente a la calidad de los conocimientos sustanciales y a las aptitudes, habilidades y experiencia que poseen los miembros de la organización, como una forma de aportación directa para el cumplimiento de las tareas, crecimiento y consolidación de la misma.</p>	<p>El perfil profesional o técnico de los miembros de la organización es acorde con las necesidades de la misma.</p> <p>¿La organización cuenta con un diagnóstico sobre el nivel de conocimientos y capacidades de sus miembros para desarrollar proyectos en materia de medio ambiente y desarrollo sustentable, lo que ha permitido determinar las necesidades de capacitación?</p> <p>¿Cómo pueden calificar la relación del perfil y experiencia de los cuadros técnicos de su organización con las funciones que tienen asignadas?</p> <p>Valore la experiencia de los miembros que integran la organización de acuerdo con las siguientes habilidades: planeación de proyectos, organización de tareas, supervisión de trabajos, manejo de personal, coordinación de grupos, gestión de recursos, concertación social, investigación social, desarrollo de talleres de capacitación, otros.</p>
	<p><i>Disponibilidad y acceso a la información</i> Son las habilidades que permiten a la organización allegarse información trascendente y complementaria para el cumplimiento de sus tareas.</p>	<p>La organización utiliza los servicios de información que brinda la Red de Desarrollo Sostenible a través de Internet.</p> <p>En la región donde opera la organización existe información suficiente, disponible y de fácil acceso sobre cuestiones de medio ambiente y desarrollo.</p> <p>Existe disposición de las autoridades gubernamentales para proveer información veraz y oportuna a las osc con relación a problemas que afecten el medio ambiente.</p>
	<p><i>Gestión de recursos</i> Es el conjunto de habilidades que poseen los representantes y miembros de la organización para allegarle recursos de todo tipo que le ayuden a cumplir de mejor manera sus compromisos y metas.</p>	<p>¿Utilizan estrategias para enfrentar las eventuales carencias de recursos materiales y de financiamiento? Indique de qué tipo.</p> <p>Si la organización gestiona algún apoyo, especifique la fuente, marcando con una X el tipo de apoyo y describa en qué consiste (incluye apoyos de tipo financiero, material, de capacitación y logístico. Frente a organismos internacionales, instituciones de los tres niveles de gobierno, donaciones y otras fuentes).</p> <p>Financieramente hablando, la organización es autosuficiente.</p>
<p><i>Capacidad de relación</i> Es el conjunto de habilidades que le permiten a la organización tender vínculos con otras instancias para el cumplimiento de sus metas y para el desarrollo de otros objetivos que impliquen</p>	<p><i>Vinculación</i> Se refiere propiamente a la habilidad de relacionarse con otros actores para establecer el conocimiento mutuo y la posibilidad de convocatoria.</p>	<p>Están interesados y promueven la participación de la población de la región donde se desarrolla el proyecto.</p> <p>La organización trabaja contando con la participación de la población de la región donde se desarrolla el proyecto.</p> <p>La organización ha establecido vínculos con otras instancias con el objeto de realizar acciones conjuntas para el mejoramiento del medio ambiente. Señale en el cuadro con quiénes y qué tipo de acciones se han desarrollado.</p>

Categoría	Factor	Enunciados
acciones conjuntas, como la elaboración de políticas públicas, la creación de coaliciones para incluir asuntos en la agenda de gobierno, etcétera.	<p><i>Complementariedad</i> Es la capacidad de colaborar, cooperar y coadyuvar con otras instancias para apoyarse y complementarse y así alcanzar de mejor manera las metas de la organización.</p>	<p>¿De qué manera se observan en la región la coordinación y complementariedad en las acciones de las osc.</p> <p>¿Cómo pueden caracterizar la calidad de las relaciones de su organización con las respectivas instancias de gobierno en los aspectos operativos, técnicos y políticos? ¿Y de ustedes con otras osc en la región en los mismos aspectos?</p>
	<p><i>Concertación</i> Es la capacidad de interactuar con diversos actores y obtener acuerdos respecto de asuntos que involucran diversos intereses, según el curso de acción o la política que se decida.</p>	<p>Por favor indique cuáles de las siguientes instancias de concertación se han establecido en el proceso de formulación y quiénes participan: grupos de la sociedad civil, organizaciones de productores, presidentes municipales, agentes institucionales estatales y federales, partidos políticos, poder Legislativo, medios de comunicación, otros.</p> <p>La organización tiene la capacidad de establecer relaciones, trabajar conjuntamente y llegar a acuerdos con diferentes instancias para proponer soluciones a los problemas de medio ambiente en la región en que opera.</p>

A partir de la teoría sabemos que las características que contribuyen a definir más claramente a una osc son: su carta de organización; los recursos básicos para desempeñar las actividades organizacionales (humanos, materiales, ideas, capital y naturales); los procesos de actividad esenciales para la adquisición, manutención y utilización de los recursos básicos; y los vínculos internos y externos de la organización. A partir de estos elementos desarrollamos la tabla de categorías, factores y enunciados para el modelo de evaluación que aquí se expuso.

Es recomendable que el fortalecimiento de las osc comience con una evaluación de sus capacidades en los procesos administrativos, capacidades técnicas y capacidades de relación que les permitan destacar sus principales fortalezas y debilidades como un punto obligado de referencia para mejorar su incursión en las políticas públicas.

Igualmente, es necesario avanzar en la investigación que nos permita elaborar un índice de desempeño que pueda relacionarse con el índice de capacidades institucionales como un instrumento más completo que apoye las acciones de capacitación y mejora de los procedimientos de las osc.

### Bibliografía

Achilles de Faria Mello, Fernando, *Desarrollo organizacional: enfoque integral*, México, Limusa, 1983.

Aguilar Villanueva, Luis F., *Colección Antologías de Políticas Públicas*, 4 vols., México, Porrúa, 1996.

Alonso, Jorge, "La sociedad civil en óptica gramsciana", en *Sociedad Civil. Análisis y Debates*, vol. 1, núm. 1, 1996.

Anderson, David R., Dennis J. Sweeney y Thomas A. Williams, *Estadística para Administración y Economía*, México, International Thomson Editores, 1999.

Bobbio, Norberto et al., *Diccionario de Política*, 3 vols., México, Siglo XXI, 1982.

Briones, Guillermo, *Evaluación de la educación superior: enfoques teóricos y estrategias metodológicas*, Chile, Flacso, 1990.

Carabias Lillo, Julia, "Orientaciones generales de política de medio ambiente, recursos naturales y pesca", disponible en: [www.semarnap.gob.mx](http://www.semarnap.gob.mx), 1995.

Cepeda, Gustavo, *Auditoría y control interno*, Colombia, McGraw-Hill, 1997.

Cohen, Jean L. y Andrew Arato, *Civil Society and Political Theory*, Cambridge, The Massachusetts Institute of Technology, 1992.

Consejo Editorial, "Editorial", en *Sociedad Civil. Análisis y Debates*, vol. 1, núm. 1, 1996.

Coordinación Ejecutiva del Proyecto Fortalecimiento de la Sociedad Civil: Políticas Públicas de Desarrollo Sostenible, "Documento del proyecto Mex/97/003", México, 1997.

—, "Resumen de opiniones del Consejo Directivo en sus visitas de evaluación", México, 1996.

—, "Sistema de Evaluación", México, 1996.

—, "Conclusiones y recomendaciones del Informe de Resultados sobre Diagnóstico de Capacidades Institucionales de las Organizaciones de la Sociedad Civil", México, 1998.

*Diccionario de las Ciencias de la Educación*, 2 vols., México, Santillana, 1990.

Dirección General de Programas Regionales de Semarnap, "Documento de definición de los Programas de Desarrollo Regional Sustentable, PRODERS", disponible en: [www.semarnap.gob.mx](http://www.semarnap.gob.mx), México, 1999.

Dobson, Andrew, *Green Political Thought*, Nueva York, Londres, Routledge, 1995.

Hall, Richard H., *Organizaciones: estructura y proceso*, México, Prentice Hall, 1983.

Hernández Desantis, Rosario, "Evaluación externa de la Maestría en Educación con énfasis en educación básica: seguimiento", tesina, Universidad de Nuevo México, 1997.

- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, México, McGraw-Hill, 1991.
- Ingram, Helen M. y Dean E. Mann, "Interest Groups and Environmental Policy", en *Environmental Politics and Policy: Theories and Evidence*, James P. Lester, ed. Durham and London-Duke University Press, 1992.
- Johansen Bertoglio, Óscar, *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*, México, Limusa, 1982.
- Kormondy, Edward J., *Concepts of Ecology*, New Jersey, Prentice Hall, 1996.
- Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch, *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción*, Estados Unidos, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Lipschutz, Ronnie D. y Judith Mayer, *Global Civil Society and Global Environmental Governance: The Politics of Nature from Place to Planet*, Albany, State University of New York Press, 1996.
- MacNeill, Jim, Pieter Winsemius y Taizo Yakushiji, *Beyond Interdependence: The Meshing of the World's Economy and the Earth's Ecology*, Nueva York, Oxford University Press, 1991.
- Naciones Unidas, *Agenda 21*, México, Sedesol, 1993.
- Navajas, Hugo y Manuel Acevedo, "Strengthening of Civil Society: Public Policy and Sustainable Development in Mexico. An Initiative of the Capacity 21 Programme and the Government of Mexico. Monitoring Report", 1997.
- Olvera, Alberto J., "El concepto de sociedad civil en una perspectiva habermasiana: hacia un nuevo proyecto de democratización", en *Sociedad Civil. Análisis y Debates*, vol. 1, núm. 1, 1996.
- Organización de las Naciones Unidas, "Novedades en materia de vigilancia y evaluación", en *Conclusiones de las Evaluaciones realizadas por el PNUD* en 1996, disponible en: [www.undp.org](http://www.undp.org), 1999.
- , "Capacity 21 Monitoring and Reporting Strategy," en *Summary. Monitoring/Report Strategy. Capacity 21 Programme*, disponible en: [www.undp.org](http://www.undp.org), 1999.
- Papanek, Victor, *The Green Imperative: Natural Design for the Real World*, Singapur, Thames and Hudson, 1995.
- Presidencia de la República, *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, México, Talleres Gráficos de México, 1995.
- Press, Daniel, *Democratic Dilemmas in the Age of Ecology: Trees and Toxics in the American West*, Duke University Press-Durham and London, 1994.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, *Sinopsis de Auditoría Administrativa*, México, Trillas, 1995.
- Scott, Patrick B., *Introducción a la investigación y evaluación educativa*, Estados Unidos, Universidad de Nuevo México 1985.
- Smith, Zachary A., *The Environmental Policy Paradox*, Northern Arizona University, Prentice Hall, 1995.
- Tietenberg, Tom, *Environmental Economics and Policy*, Estados Unidos, Addison-Wesley, 1998.
- Torgerson, Douglas, *The Promise of Green Politics: Environmentalism and the Public Sphere*, Duke University Press-Durham and London, 1999.
- Verduzco Chávez, Basilio, "Contribuciones del ambientalismo a la movilización de la sociedad civil: un modelo interpretativo de la experiencia en la frontera México-Estados Unidos", Departamento de Estudios Regionales-Ineser, Universidad de Guadalajara, México, 2000.
- Wapner, Paul, *Environmental Activism and World Civic Politics*, State University-New York Press, 1996.