

20
25

INFORME DE RESULTADOS

25 Fortalessa
A N I V E R S A R I O

En alianza con:



Apoyado por: Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.

Índice

1. Carta del presidente	2
2. Quiénes somos	4
Misión	7
Visión	7
Fines de nuestro proceso	7
Nuestra oferta	8
3. Cobertura	11
4. Programas Fortalessa	14
5. Impacto social	20
6. Sostenibilidad Institucional	28
7. Alianzas	32

1. Carta del presidente

Estimados todos,

Con mucha alegría y entusiasmo, y un enorme agradecimiento a Dios por permitirnos la gran bendición de participar con las Organizaciones de la sociedad civil (osc) en el gran desafío que representa su trabajo social, celebramos nuestro vigésimo aniversario, alegres porque continuamos soñando para que el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil sea un pilar fundamental para el desarrollo de una sociedad que busca la justicia y equidad para los ciudadanos que menos tienen,

Y más necesitan.

Durante veinte años, gracias a la confianza de las Organizaciones de la sociedad civil, hemos participado en el fortalecimiento, de un número muy importante, de ellas, mediante la oferta de planes de asistencia técnica, consultoría, programas de capacitación, investigación, entre otros, los cuales han tenido un impacto social en la comunidad, no sólo en Ciudad Juárez, pero también en otras entidades, destacando su aportación a la economía nacional, su profesionalismo, su contribución al empleo y su aportación tributaria.

En estos veinte años hemos observado cómo las Organizaciones de la sociedad civil, en las que hemos participado, con un entusiasmo desbordante han alcanzado su profesionalismo, cuyo beneficio lo han recibido la comunidad a la que sirven, pero además, son una inspiración para otras, que nos enorgullece.

Por nuestra parte, gracias al trabajo visionario, comprometido y voluntario de nuestros consejeros y el trabajo excelso y profesional de nuestro personal, continuaremos trabajando para que en forma permanente podamos ofrecerles los recursos actualizados para su desarrollo y fortalecimiento.

Asimismo, gracias a la visión y valiosísima contribución de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C. y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad Juárez; su participación en este desafío ha sido determinante para lograr los resultados que hemos obtenido en estos veinte años.

Sinceramente,

Francisco Solís Payán

Presidente del Consejo Directivo

QUIÉNES SOMOS



20 Fortalessa
A N I V E R S A R I O

2. Quiénes somos

Consejo Directivo 2023-2025

Francisco Solís Payán

Presidente

Juan Ramón Seyffert Romero

Tesorero

Vocales:

Zulema Aguilar Flores

Carolina Amparán Máynez

Gerardo Benavente Bermúdez

Alejandra Bermúdez Escobar

Sandra Díaz Valenzuela

Gustavo Hernández Cárdenas

Fabrizio Martínez Lozano

Erika Ramírez Heredia

Judith Soto Moreno

Cecilia Valdez Gutiérrez

José Yarahuán Galindo

Equipo Operativo

Julio César Domínguez Padilla
Director Ejecutivo

Aarón Gallardo De La Vega
Gerente de Programas

Brenda Tovar Ávila
Gerente Administrativo

Sergio Soroa López
Coordinador de Consultoría

Carlos Caballero Montes
Coordinador Programa Asistencia Fiscal y
Contable

Eliana Bernal Vela
Oficial de Comunicación y Programas

Tania Moreno Perea
Oficial de Programas

Mariana Nava Soto
Oficial de Programas

Víctor Padrón Vázquez
Oficial de Programas

Daniela Rascón de la Rosa
Oficial de Capacitación y Programas

Itzel Denisse Chávez Acosta
Auxiliar contable

Alejandro Domínguez
Auxiliar contable

Denisse Ramírez Hernández
Auxiliar contable

Estrella Rivas Aguilar
Auxiliar contable y administrativo

Misión

Fortalecer las estructuras y formas de operación de las Organizaciones de la Sociedad Civil, para generar un impacto efectivo en la comunidad.

Visión

Fortalessa es un modelo exitoso, eficiente y sustentable cuyo principal propósito es contribuir al desarrollo ejemplar de las OSC de la localidad.

Fines de nuestro proceso

Establecer un proceso de desarrollo institucional que se sustente en la administración, para que las organizaciones de la sociedad civil que sean intervenidas por nuestra organización, alcancen en un plazo no mayor de cinco años, la autosuficiencia técnica y como consecuencia, establezcan las bases fundamentales para su sostenibilidad organizacional.

Facilitar la transición de una organización informal hacia una organización que adopta en su práctica cotidiana, la concepción de una estructura administrativa que sin descuidar su OBJETO SOCIAL, le permita la generación suficiente de recursos de capital humano y financieros, que aseguren a través del tiempo, la continuidad de sus proyectos y programas de servicio a la comunidad.

Nuestra Oferta

Plan de Asistencia Técnica

Un programa intensivo de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a través de la implementación de un proyecto específico.

Consultoría

-  Formulación de proyectos.
-  Planeación estratégica, operativa y presupuestaria.
-  Sistemas de información y evaluación.
-  Manuales de procedimientos, normas y políticas institucionales.
-  Procuración de fondos.
-  Asesoría legal, fiscal, órganos de gobierno.
-  Recursos humanos.

Programa de Capacitación

Cursos, talleres, diplomados, conferencias en temas de fortalecimiento institucional.

Programa de contabilidad especializado para organizaciones sin fines de lucro

Un programa de asesoría contable, fiscal y administrativa especializado en Donatarias Autorizadas.

Área de Investigación

-  Análisis de costos y estudios de uso de capacidad instalada.
-  Sistemas de evaluación de proyectos.
-  Diagnósticos sociodemográficos.
-  Mapeos de activos.



COBERTURA



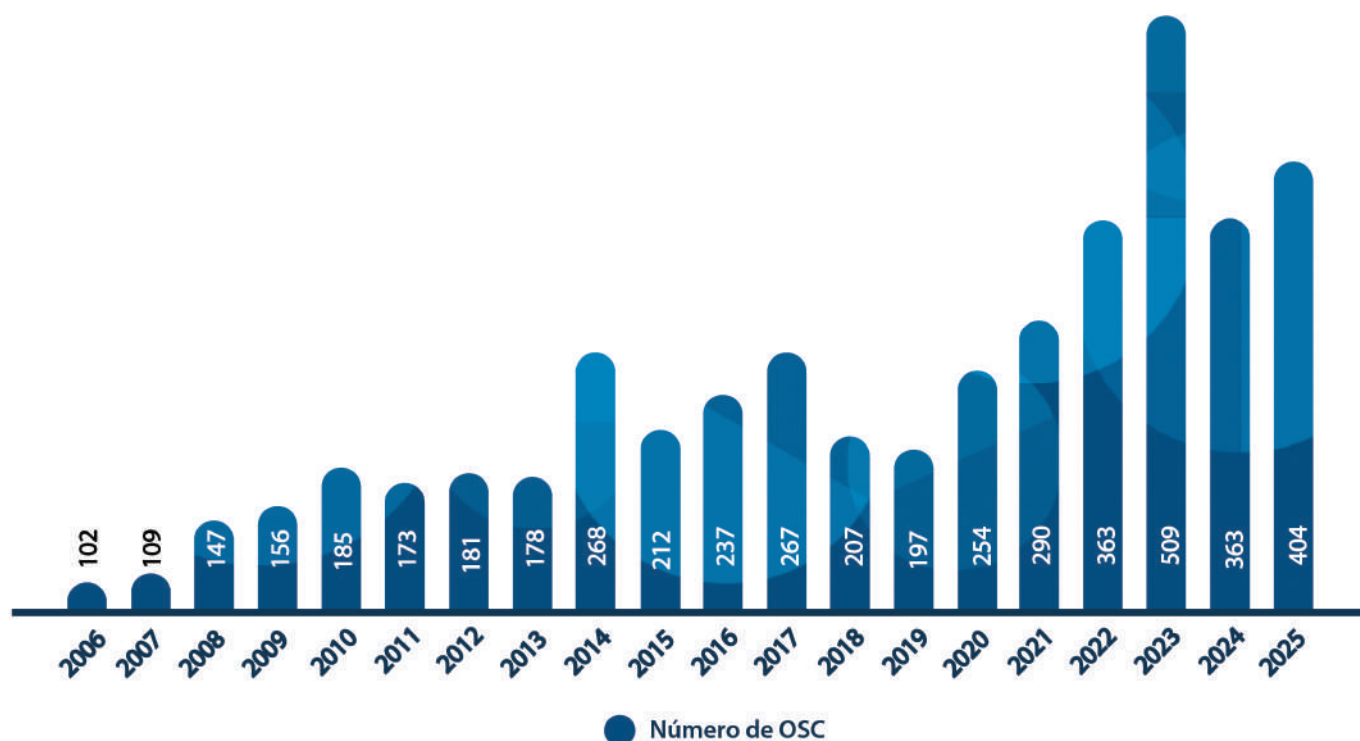
20 Fortaleza
ANIVERSÁRIO

3. Cobertura

Durante 20 años de trabajo hemos cubierto con al menos un servicio a un promedio anual de 250 organizaciones sociales de Ciudad Juárez y del interior del país, como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica No.1: OSCS Cobertura Fortaleessa 20 años.

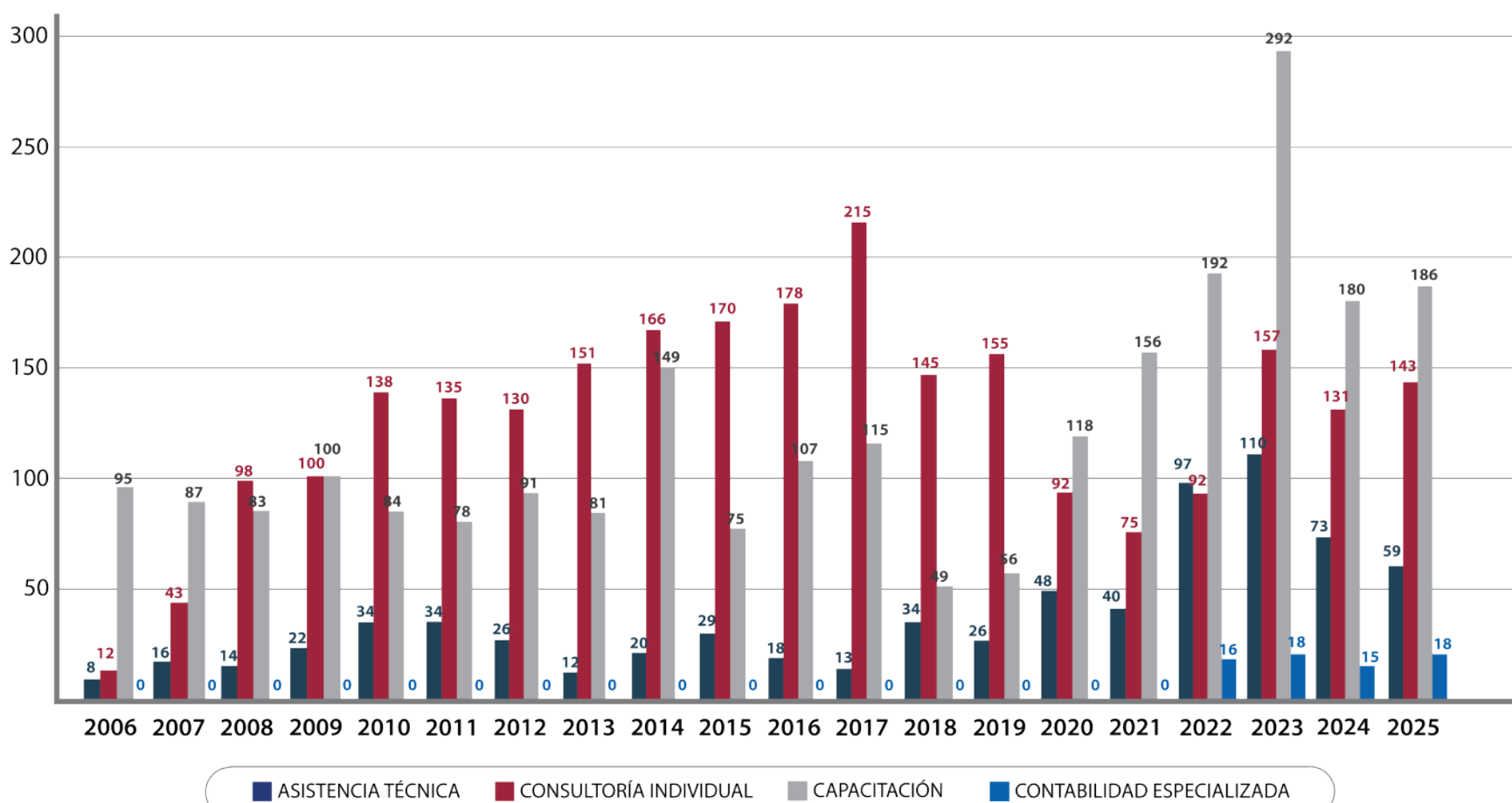
COBERTURA 2006-2025



Durante 2 décadas, hemos ampliado la cobertura de nuestros diferentes programas. A continuación presentamos un resumen de las organizaciones participantes en los últimos periodos

Gráfica No.2. OSCS en Programas Fortalessa 2006-2025.

COBERTURA



PROGRAMAS FORTALESSA



20 Fortalessa
ANIVERSÁRIO

4. Programas Fortalessa

Programas de Asistencia Técnica y consultoría personalizada

Estos programas tienen como objetivo facilitar acompañamiento y consultoría personalizada para desarrollar proyectos de mejora en áreas específicas de las organizaciones como:

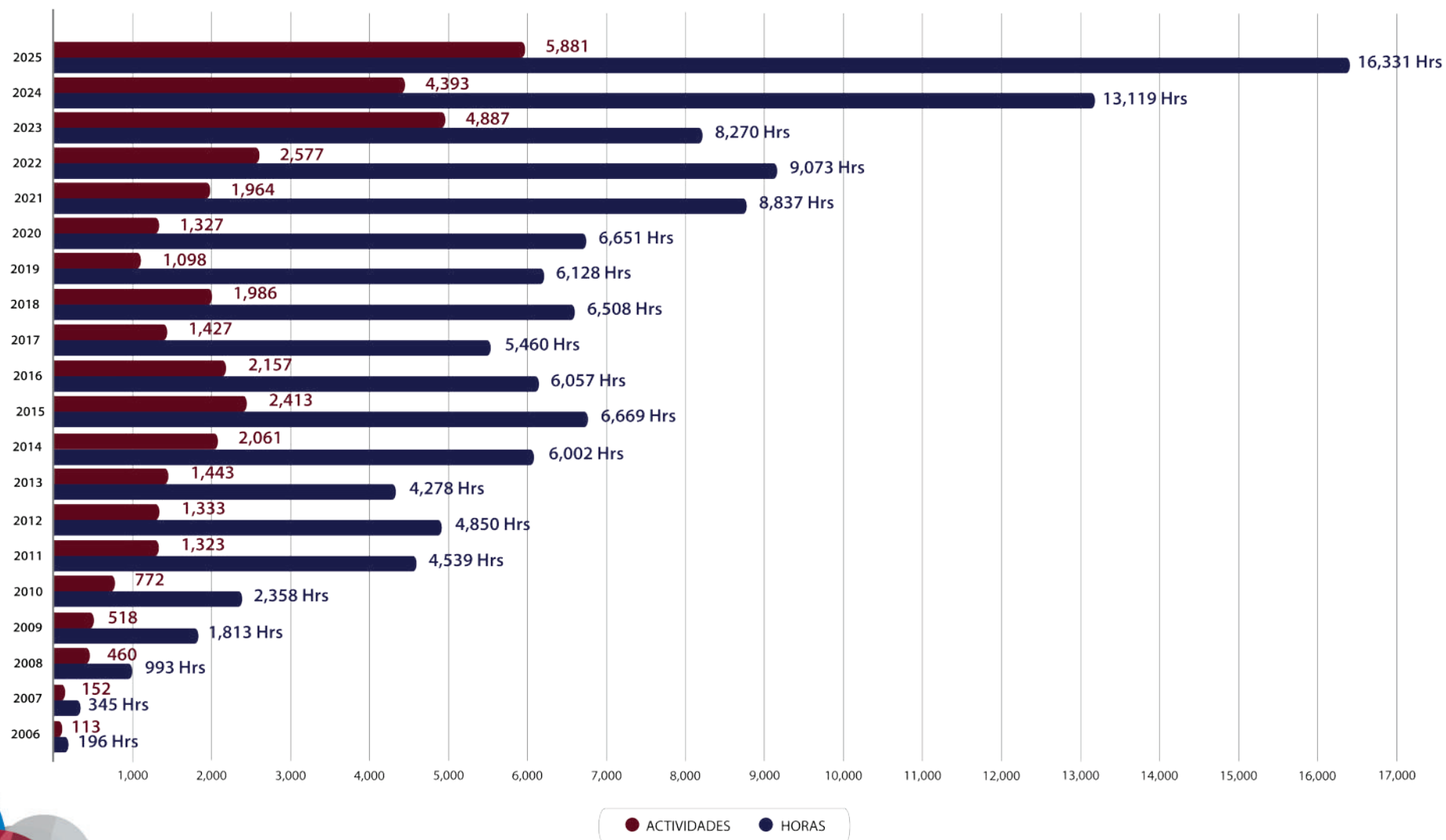
-  Planeación operativa
-  Asesoría legal, fiscal y contable
-  Planeación estratégica
-  Gobernanza
-  Planes de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizajes
-  Procuración de Fondos
-  Formulación de proyectos
-  Recursos humanos
-  Planes de comunicación

Durante el periodo 2006-2025 participaron en este programa más de 1,200 organizaciones de la sociedad civil. Con quienes se desarrollaron 38 mil sesiones de trabajo con una duración total de 118 mil horas de consultoría personalizada.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo que muestra la cobertura de los programas antes mencionados en el periodo 2006-2025:

Gráfica No. 3. Consultoría y Asistencia Técnica 2006-2025

CONSULTORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA 2006-2025



Como se puede apreciar en la gráfica anterior, la cobertura de estos programas ha ido creciendo año con año de manera significativa y esto es de suma importancia para Fortaleessa, ya que son las áreas estratégicas de nuestro modelo de intervención, debido a que tienen mayor impacto en el desarrollo de la capacidad institucional de las organizaciones de la sociedad civil.

A continuación, presentamos un concentrado que dimensiona los 20 años de trabajo de los programas antes mencionados:

Tabla No. 1. Consultoría y Asistencia Técnica 20 años.

Horas de Asistencia Técnica y Consultoría	118,478 Hrs
Actividades de Asistencia Técnica y Consultoría	38,225
Duración promedio por actividad	3 Hrs
Horas promedio anuales	5,924 Hrs
Actividades promedio anuales	1,911
Días totales 20 años	16,925
Días promedio anuales	846



Capacitación

Con el propósito de desarrollar capacidades de gestión en el personal de las organizaciones de la sociedad civil, hemos desarrollado un programa de capacitación de carácter práctico y aplicable. Durante el periodo 2006 a 2020 hemos capacitado a mas de 5 mil personas, representando a 616 organizaciones, mediante capacitaciones impartidas en: Ciudad Juárez, Nuevo Casas Grandes, Parral, Cuauhtémoc, Delicias en el estado de Chihuahua. Así como en Reynosa, Tamaulipas; Monterrey, Nuevo León, Tijuana, Baja California, Cancún, Playa del Carmen, Quintana Roo y Mérida, Yucatán.

Tabla No. 2. Programa de Capacitación 20 años.

2006-2025	
Diplomados / Seminarios	38
Talleres	118
Conferencias / Foros	13
Horas totales de capacitación	3,455
Promedio de horas anuales	172.75
Días de capacitación	537
Promedio de días anuales	26.85

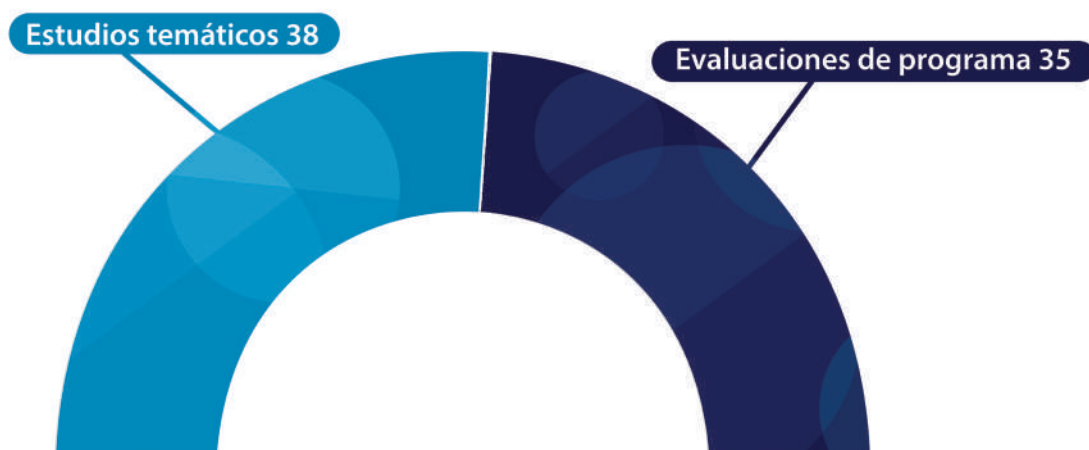
Gráfica No. 4. Eventos de Capacitación 20 años.



Investigación

Con el objetivo de generar información relevante para el sector social, Fortalessa estableció un área de investigación. Durante el periodo 2006 a 205 se han publicado 52 estudios e investigaciones:

Gráfica No. 5. Investigación 20 años.



38 investigaciones y estudios

Institucionalidad y aportaciones de las organizaciones de la sociedad civil, educación, salud, infancia y prevención de violencia, exclusión social.

35 evaluaciones de programas y proyectos

Fortalecimiento institucional, salud, desarrollo económico, desarrollo infantil y juvenil, empleabilidad, desarrollo personal, prevención de violencia, cultura e identidad, entre otros.



IMPACTO SOCIAL

5. Impacto social

Impacto en las Organizaciones Sociales

El impacto de la intervención de Fortalessa en las organizaciones de la sociedad civil es medido como resultado de los cambios en el desarrollo de la capacidad institucional de las mismas. El cual es medido a través de un instrumento previamente diseñado y probado, que contiene 94 variables divididas en las siguientes áreas:

1. Perfil y situación legal de la OSC
2. Misión y objetivos institucionales
3. Planeación estratégica
4. Normas y políticas institucionales
5. Estructura organizacional
6. Funciones del Consejo Directivo-Personal
7. Recursos humanos
8. Productividad
9. Sistema de monitoreo
10. Contabilidad y finanzas
11. Autosuficiencia financiera

En este estudio, la capacidad institucional se refiere a condiciones muy concretas: tener claridad sobre el rumbo, distribuir responsabilidades, contar con un Consejo que cumpla su papel, cuidar los recursos, dar seguimiento a los programas y utilizar información para decidir. Son elementos que ayudan a que la organización no dependa únicamente de las personas que están presentes en un momento determinado.

Los instrumentos se actualizan a lo largo de los años, aunque conservan una escala de 0 a 100 puntos y varias áreas comunes. La serie compara únicamente aquellos componentes que permiten una lectura equivalente.

Tabla No. 3. Clasificación de las organizaciones

Nivel de desarrollo organizacional	Calificación
Muy bajo	29.9 puntos o menos
Bajo	30 a 49 puntos
Medio	50 a 69 puntos
Alto	70 a 89 puntos
Muy alto	90 puntos o más



Evolución de resultados 2006-2025

Tabla No. 4. Evolución de resultados 2006-2025.

PERIODO	TIPO DE MEDICIÓN	REGISTROS DE OSC	INICIAL	FINAL	MEJORA (PUNTOS)	VARIACIÓN
2006-2008	Inicio y desarrollo del modelo	-	-	-	-	-
2008-2015	Pre- post	121	65.0	72.3	7.3	11.2%
2016	Pre- post	26	61.6	72.2	10.6	17.2%
2017	Pre- post	22	68.0	74.5	6.6	9.7%
2018	Pre- post	34	62.6	73.3	10.8	17.2%
2019	Pre- post	25	59.6	72.1	12.5	20.9%
2020	Pre- post	29	51.0	66.7	15.6	30.6%
2021	Pre- post	10	71.8	75.5	3.7	5.1%
2022	Pre- post	12	29.2	51.4	22.2	76%
2018-2022	Seguimiento longitudinal a las mismas OSC	72	71.2	72.9	1.7	2.4%
2024	Proyección	83	61.4	71.7	10.3	17%
AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA	51.7	55.7	8%	8%	8%	8%
PROMEDIO 2008-2022	Resultados observados	279	61.4	71.2	9.8	16%

Los ejercicios con medición inicial y final entre 2008 y 2022 reúnen 279 registros. En conjunto, el promedio pasa de 61.4 a 71.2 puntos: una mejora de 9.8 puntos, equivalente a 16.0%.

En la escala utilizada por Fortaleza, este movimiento representa el paso promedio de un nivel medio a uno alto. Es una tendencia del conjunto, no una historia idéntica para todas las organizaciones.

Tabla No. 5. Resultados por área 2006-2025.

ÁREA DE DESARROLLO	REGISTROS	INICIAL	FINAL	MEJORA (PUNTOS)
1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	279	55.3	77	21.7
2. EVALUACIÓN	279	44.3	62	17.6
3. PRODUCTIVIDAD	267	46.1	56.6	10.5
4. MISIÓN Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES	279	85.5	95.6	10.1
5. NORMAS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES	279	56.3	65.8	9.5
6. SISTEMA DE MONITOREO	279	65.2	74	8.8
7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	279	70.5	79.1	8.6
8. AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA	279	49.7	58.2	8.5
9. PERFIL Y SITUACIÓN LEGAL	279	79.3	87.3	8.1
10. CONTABILIDAD Y FINANZAS	279	71.6	77.9	6.3
11. RECURSOS HUMANOS	279	52.1	57.8	5.7
12. FUNCIONES DEL CD Y DEL PERSONAL	267	60.1	63.6	3.4

Las áreas de “planeación estratégica” y “evaluación” presentan los mayores avances. En la práctica, esto se traduce en organizaciones que definen con mayor claridad hacia dónde van, ordenan sus actividades y empiezan a utilizar indicadores y evaluaciones para revisar sus programas.

Las entrevistas ayudan a ponerle contexto a ese cambio. Las organizaciones reportan un mayor uso de herramientas de planeación, análisis de fuentes de ingreso, definición de indicadores, líneas de base y evaluaciones posteriores.

En el grupo de Asistencia Técnica, las organizaciones diseñan un sistema de evaluación de impacto; en Consultoría, varias incorporan planes operativos, planeación estratégica y planes de procuración de fondos.

Misión y objetivos institucionales termina con uno de los niveles más altos. Esto ayuda a leer correctamente los resultados: una mejora menor no siempre significa poco avance; puede ocurrir porque el punto de partida ya era alto.

Las áreas de *recursos humanos, autosuficiencia financiera, funciones del consejo directivo y del personal, productividad y normas y políticas* continúan entre las áreas que requieren atención. No se trata de aplicar la misma solución a todas: cada organización llega con fortalezas y pendientes distintos.

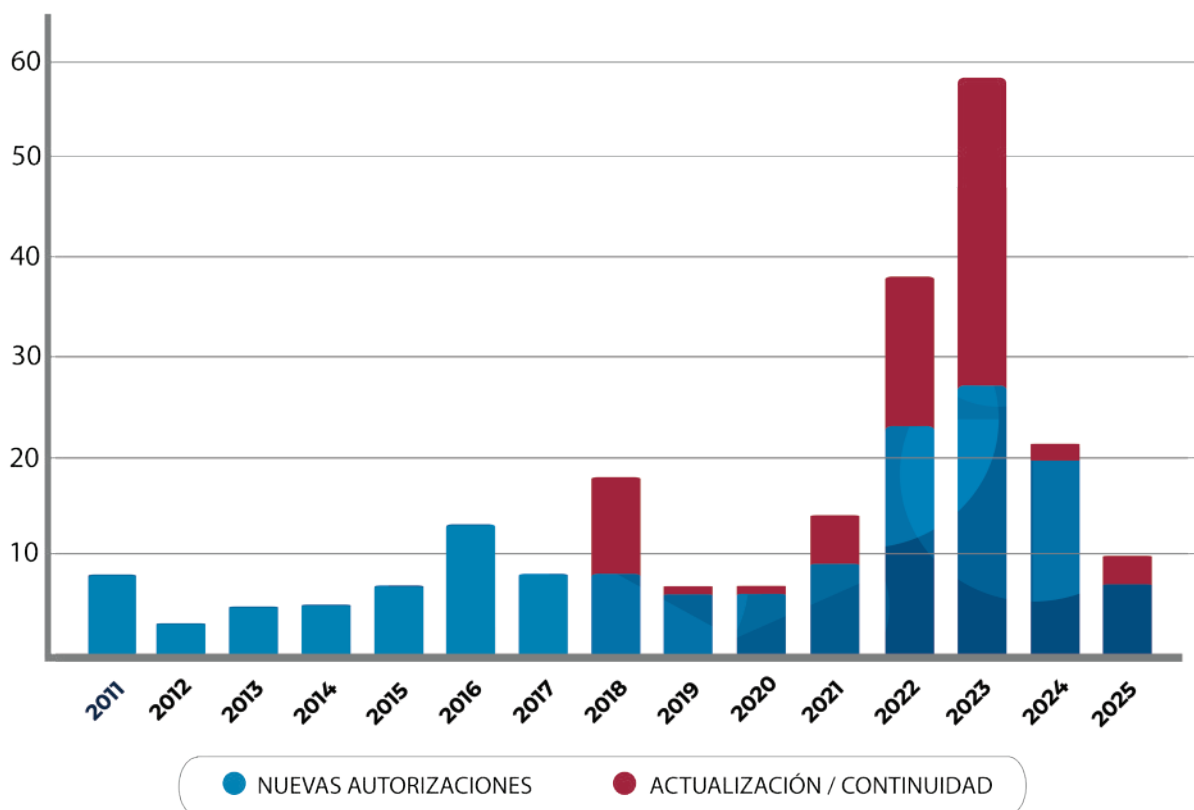
El seguimiento a 72 organizaciones evaluadas en 2018 y nuevamente en 2022 permite mirar qué sucede después del acompañamiento intensivo. El promedio pasa de 71.2 a 72.9 puntos, un crecimiento adicional de 1.7 puntos o 2.4%.

El cambio es menor que en una medición pre-post, pero tiene otro significado: se trata de las mismas organizaciones varios años después. El resultado sugiere que una parte de las prácticas incorporadas logra mantenerse y, en algunos casos, seguir madurando.

Fortalecer una organización también implica ayudarla a contar con las condiciones legales y fiscales necesarias para sostener su trabajo. Desde 2011, Fortalessa acompaña a las OSC en los procesos para obtener por primera vez su autorización como Donatarias Autorizadas y, posteriormente, en las gestiones necesarias para mantener actualizada su situación.

Gráfica No. 6. Donatarias autorizadas.

ACOMPAÑAMIENTO PARA DONATARIAS AUTORIZADAS 2011-2015



En este periodo, el equipo de Fortalessa ha facilitado el proceso a 222 organizaciones de la sociedad civil de Ciudad Juárez y el interior del país, 155 obtuvieron la autorización por parte del SAT por primera vez y 67 organizaciones lograron la continuidad de la misma.



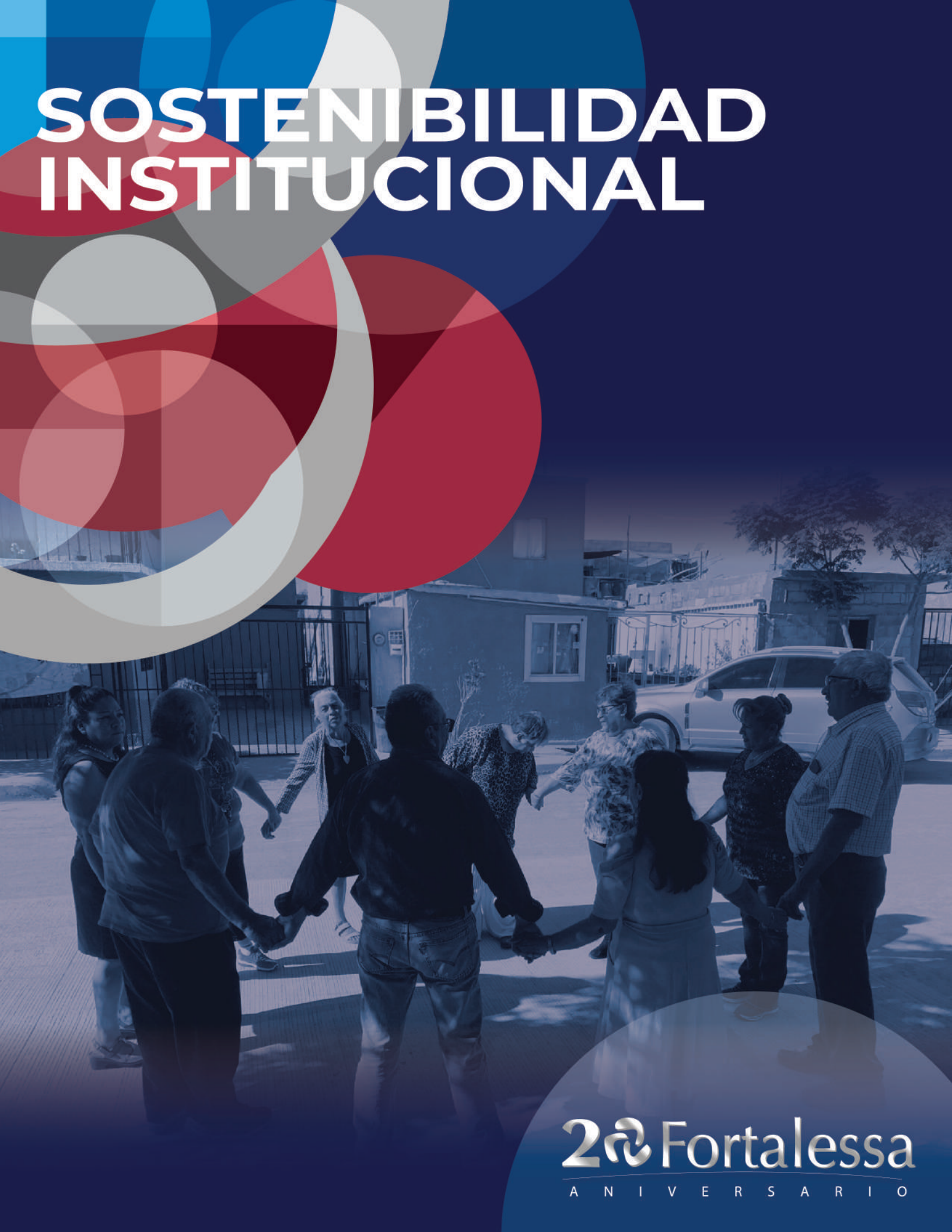
Contribución de Fortalessa al impacto social de las OSC en la comunidad

En este apartado analizaremos la contribución del modelo Fortalessa en la generación de cambios positivos en la comunidad, entendido éstos como los incrementos en la inversión (presupuesto anual de operación) y la oferta y/o cobertura de servicios de las organizaciones participantes en el proceso de asistencia técnica y consultoría.

Nuestra Teoría de Cambio, establece que a medida que las organizaciones potencialicen su capacidad institucional, la comunidad se verá beneficiada en una mayor inversión social (presupuesto) y cobertura en cuanto al número de servicios brindados por las instituciones.

Tabla No. 6. Incremento en la inversión y cobertura de servicios Pre vs Post de organizaciones en asistencia técnica y consultoría:

PERIODO	TIPO DE MEDICIÓN	OSC	INCREMENTO NOMINAL	EQUIVALENTE A DIC 2025	VARIACIÓN	CAMBIO EN CAPACIDAD DE ATENCIÓN
2013-2015	Seguimiento longitudinal	13	\$12.3 MDP	\$19.7 MDP	33%	+9,694 personas beneficiarias mensuales (8%)
2015	Pre-post: Asistencia Técnica	12	\$2.8 MDP	\$4.5 MDP	2%	+56,735 personas beneficiarias (10 pp)
2015	Pre-post: Consultoría	12	\$5.4 MDP	\$8.7 MDP	35%	+1,017 personas beneficiarias (25 pp)
2016	Pre- post	26	\$6.3 MDP	\$9.8 MDP	4%	+59,733 personas beneficiarias mensuales (6%)
2017	Pre- post	22	\$9.5 MDP	\$13.9 MDP	29%	+12,601 personas beneficiarias mensuales (6%)
2018	Pre- post	32	\$65.5 MDP	\$91 MDP	36.7%	+55,063 servicios mensuales (13.8%)
2019	Pre- post	19	\$27.4 MDP	\$36.9 MDP	15.8%	+24,076 servicios (9.9 pp)
2021	Pre- post	10	\$1.9 MDP	\$2.3 MDP	22.2%	+3,796 servicios mensuales (29.3 pp)
2022	Pre- post	12	\$5.2 MDP	\$5.8 MDP	84%	+120,898 servicios (130 pp)
2018-2022	Seguimiento longitudinal	72	\$133 MDP	\$150.4 MDP	30%	+21 puntos porcentuales en servicios mensuales
2024	Proyección	83	\$15.9 MDP	\$16.5 MDP	21%	+37,995 servicios mensuales (14 pp)



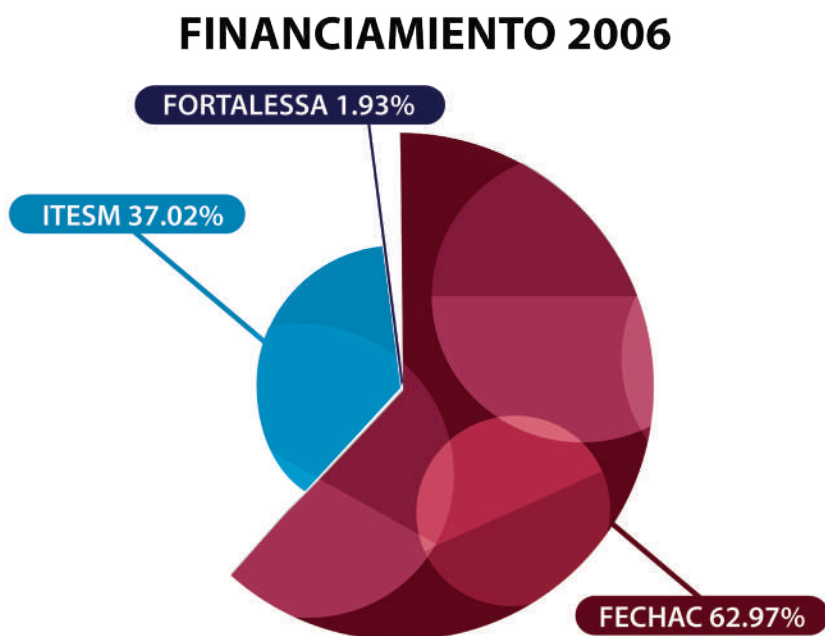
SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

6. Sostenibilidad Institucional

Fortalessa está orientando considerablemente sus esfuerzos en ser una organización autosuficiente y para esto ha implementado varias estrategias como: venta de servicios de consultoría a agencias financiadoras, alianzas para realización de eventos, procuración de fondos a nivel local, nacional e internacional, entre otros.

En el periodo 2006, la operación de la organización dependía en gran parte de el financiamiento de FECHAC (62.97%) y del ITESM (37.02%), nuestros aliados impulsores, y Fortalessa aportó al desarrollo de su programa anual con recursos propios apenas el 1.93% del presupuesto anual total, como se puede observar en la siguiente gráfica:

Gráfica No. 7. Financiamiento 2006.

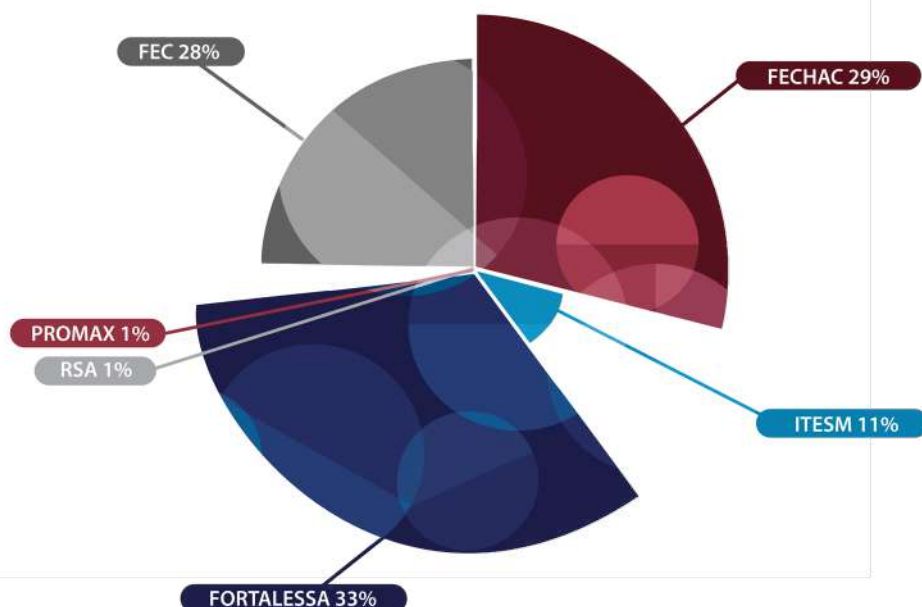


En los últimos años la aportación de FECHAC, nuestro principal impulsor ha ido disminuyendo, de un 62% en 2006 a un 31% en 2025.

Así mismo, la aportación de Fortalessa con ingresos propios se ha incrementado a través de los años, siendo actualmente la mayor fuente de financiamiento del programa.

Gráfica No.8. Financiamiento 2025

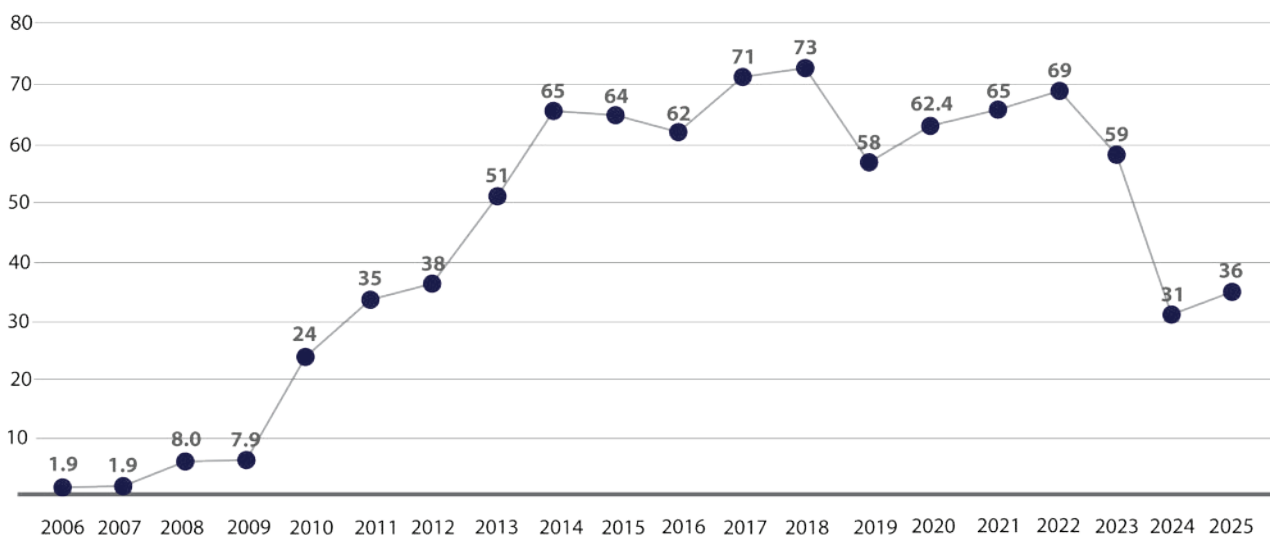
FINANCIAMIENTO 2025



El grado de autosuficiencia financiera de Fortalessa ha ido evolucionando a través de los años de manera positiva. Durante los años 2024 y 2025 hubo un comportamiento inusual, debido al establecimiento de una sucursal en Coahuila que fue financiada por una institución al 100%.

Gráfica No.9. Autofinanciación comparación 2006-2025.

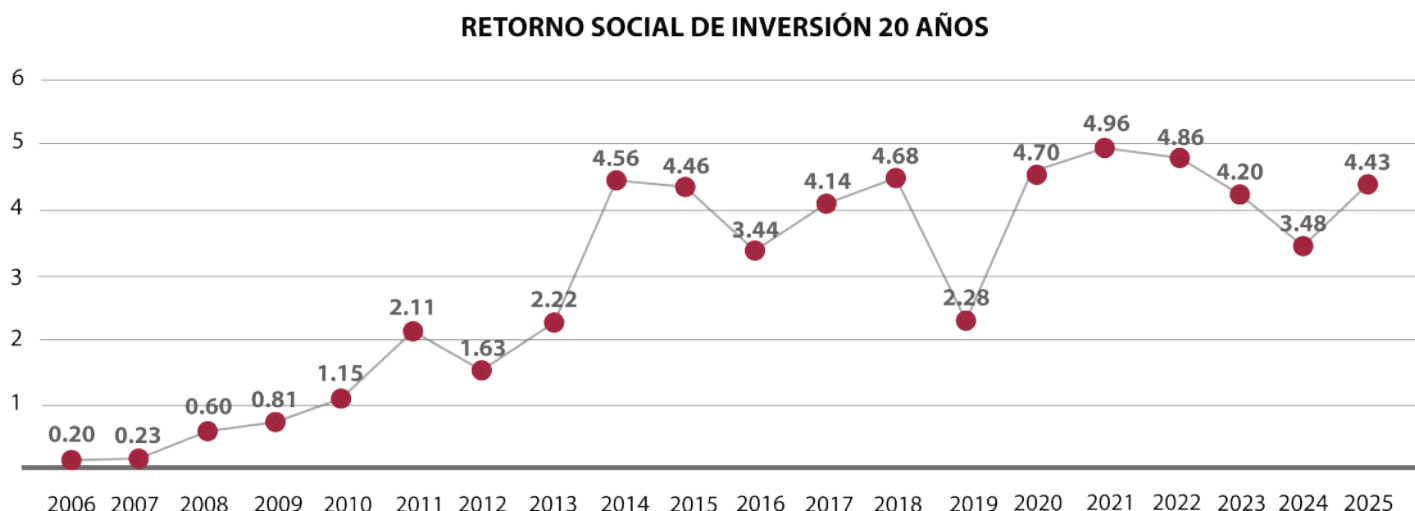
AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA



**Los Estados Financieros de Fortalessa están en nuestra oficina a disposición de cualquier persona interesada*

Retorno Social de Inversión

Gráfica No.10. Retorno social de la inversión 2006-2025



La gráfica anterior muestra que por cada peso invertido en Fortalessa, ésta multiplica la inversión prestando servicios a la comunidad. El RSI ha ido incrementándose anualmente, iniciando en .02 en 2006 y a partir de 2015 arriba de 4.0 puntos. Lo que significa que en el periodo 2025, por cada peso invertido en Fortalessa, se generan \$4.4 en servicios al mercado, comprobando la eficiencia del uso de los recursos con relación a los servicios que presta y las actividades que lleva a cabo a favor de las organizaciones de la sociedad civil y de la comunidad.





ALIANZAS

Asociación Civil

Convenio celebrado entre dos o más asociados, mediante el cual aportan algo en común, generalmente recursos, conocimientos, esfuerzo o trabajo, para realizar un fin común lícito preponderantemente no económico, obligándose mutuamente a darse cuenta.

7. Alianzas

Los resultados presentados con anterioridad no hubieran sido posible sin la realización de alianzas estratégicas con instituciones locales, nacionales e internacionales. A quienes extendemos nuestro sincero agradecimiento y reconocimiento:

- Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.
- Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad Juárez.
- Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C.
- Fundación Comunitaria Cozumel, I.A.P.
- Fundación del Empresariado Coahuilense, A.C.
- Fundación Rosario Campos de Fernández, A.C.
- Programa para la Convivencia Ciudadana (USAID – Tetra Tech ARD).
- Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez, A.C. FICOSEC Zona Norte.
- Programa de Redondeo Ayuda con Tu Cambio. SMART.
- Instituto Internacional de Estudios Superiores de Reynosa.
- Fundación ADO.
- Red de Bienestar Social de Nuevo Casas Grandes.
- Centro para la Profesionalización de la Sociedad Civil, A.C.
- Paso del Norte Health Foundation.
- FEMAP Foundation.
- Salud y Desarrollo Comunitario, A.C.
- Mesa de Albergues de Ciudad Juárez.
- Save the Children México.
- International Youth Foundation.
- Fundación Banorte.
- Secretaría de Desarrollo Social (INDESOL).
- Centro Mexicano para la Filantropía.



- EC Legal.
- Junta de Asistencia Privada del Estado de Chihuahua.
- Junta de Asistencia Privada de Sinaloa.
- Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal.

¡GRACIAS!





20 Fortalessa

A N I V E R S A R I O

Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil, A.C.

Ave. Tomás Fernández 8945, Parque Industrial Bermúdez.

Ciudad Juárez, Chihuahua. C.P. 32470

Tel: (656) 629-9116

www.fortalessa.org.mx