RICCA
Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas

Evaluación de la capacidad organizacional de la sociedad civil en Michoacán

Evaluation of Civil Society Organizational Capacity in Michoacán

Georgina Jatzire Arévalo Pacheco

Universidad Nacional Autónoma de México, México · ORCID 0000-0001-5596-3603

Recibido: 22 de octubre de 2026

Aceptado: 20 de noviembre de 2026

Correo de contacto: arevalogeorgina80@gmail.com

© Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Licencia Creative Commons CC BY-NC 4.0

Vol. 15, Núm. 1, Enero-Junio de 2027, pp. 16-42 · ISSN electrónico 2448-606X

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

Ave. Gral. Francisco J. Múgica S/N, Edificio AII

Col. Felícitas del Río, C.P. 58030, Morelia, Michoacán

ricca.publicaciones@umich.mx · ricca.umich.mx

Resumen:

El objetivo es evaluar la capacidad organizacional de cinco organizaciones de la sociedad civil del estado de Michoacán mediante la aplicación del método Organizational Capacity Assessment (OCA), comparando los resultados obtenidos antes y después de un proceso de fortalecimiento institucional de seis meses. El marco teórico se enfoca en el fortalecimiento institucional y el desarrollo de capacidades organizacionales en el sector social. Se desarrolló un estudio de enfoque mixto, con un diseño descriptivo–comparativo y de casos múltiples, aplicando el OCA de manera participativa al inicio y al final del acompañamiento institucional realizado entre junio y diciembre de 2025 por la fortalecedora Dakshina. Los resultados evidencian mejoras en la capacidad organizacional, la gestión interna, la sostenibilidad financiera y el monitoreo y evaluación. Se concluye que el fortalecimiento institucional constituye una herramienta pertinente para el diagnóstico, el seguimiento y el aprendizaje organizacional en contextos locales.

Palabras clave: capacidad organizacional; organizaciones de la sociedad civil; fortalecimiento institucional.

Códigos JEL: L31; M10; O20.

Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas
(Journal of Research in Accounting and Management Science)
Vol. 15, Núm. 1, 2027

Evaluation of Civil Society Organizational Capacity in Michoacán

Abstract:
The objective is to evaluate the organizational capacity of five civil society organizations in the state of Michoacán using the Organizational Capacity Assessment (OCA) method, comparing the results obtained before and after a six-month institutional strengthening process. The theoretical framework focuses on institutional strengthening and the development of organizational capacities in the social sector. A mixed-methods study was conducted, employing a descriptive-comparative, multiple-case design. The OCA was applied in a participatory manner at the beginning and end of the institutional support provided by Dakshina between June and December 2025. The results demonstrate improvements in organizational capacity, internal management, financial sustainability, and monitoring and evaluation. The study concludes that institutional strengthening is a relevant tool for organizational diagnosis, monitoring, and learning in local contexts.

Keywords: organizational capacity; civil society organizations; institutional strengthening.

JEL Codes: L31; M10; O20.

1. Introducción

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) desempeñan un papel central en la provisión de bienes públicos, la atención de problemáticas sociales complejas y la promoción del desarrollo sostenible, particularmente en contextos caracterizados por desigualdades estructurales y limitaciones institucionales (Chávez-Becker y González-Ulloa, 2018). En América Latina, estas organizaciones han adquirido una relevancia creciente como actores clave en la implementación de programas sociales, la defensa de derechos humanos y la conservación ambiental, complementando y, en ocasiones, supliendo la acción del Estado (Salamon *et al.,* 2017). En México, las OSC enfrentan un entorno operativo desafiante, marcado por restricciones financieras, marcos normativos complejos y condiciones territoriales heterogéneas que inciden directamente en su desempeño organizacional (Layton, 2008).

En el Estado de Michoacán, las OSC desarrollan su labor en un contexto particularmente complejo, caracterizado por altos niveles de marginación social, problemáticas ambientales y una limitada disponibilidad de recursos públicos y privados para el sector social (Rubalcaba-Medina, 2017). Estas condiciones hacen evidente la necesidad de contar con organizaciones sólidas, con capacidades institucionales suficientes para garantizar la eficacia, transparencia y sostenibilidad de sus intervenciones. En este sentido, el fortalecimiento organizacional se ha consolidado como una estrategia fundamental para mejorar la gestión interna de las OSC y potenciar su impacto social (Ebrahim y Rangan, 2014). El análisis organizacional en contextos sin fines de lucro permite identificar fortalezas y áreas de oportunidad, así como orientar procesos de mejora continua adaptados a las realidades locales.

No obstante, a pesar de la relevancia del fortalecimiento institucional, existe una limitada evidencia empírica sistematizada que documente los cambios en la capacidad organizacional de las OSC a partir de intervenciones de fortalecimiento, especialmente a nivel subnacional. La mayoría de los estudios se concentran en análisis descriptivos o en evaluaciones puntuales, sin incorporar comparaciones longitudinales que permitan observar la evolución de las capacidades organizacionales en el tiempo (Horton *et al*., 2003). Esta situación configura un problema de investigación relacionado con la falta de herramientas metodológicas aplicadas de manera

sistemática que permitan evaluar, de forma comparativa, los resultados iniciales y finales de los procesos de fortalecimiento organizacional en las OSC.

En este contexto, la Evaluación de la Capacidad Organizacional (O*rganizational Capacity Assessment, OCA*), desarrollada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (en sus siglas en inglés USAID), se presenta como una metodología pertinente para el análisis institucional de las OSC. El OCA es una herramienta participativa de autoevaluación que permite analizar de manera integral diversas dimensiones organizacionales, tales como gobernanza, planeación estratégica, gestión programática, administración, finanzas, sostenibilidad y sistemas de monitoreo y evaluación (USAID, 2014). Su enfoque flexible y adaptable facilita su aplicación en distintos contextos territoriales, lo que lo convierte en un instrumento adecuado para evaluar las capacidades organizacionales de las OSC en el estado de Michoacán y analizar los efectos de procesos de fortalecimiento institucional de mediano plazo.

A partir de lo anterior, el objetivo general de este artículo es evaluar la capacidad organizacional de cinco organizaciones de la sociedad civil del Estado de Michoacán mediante la aplicación del método OCA, comparando los resultados obtenidos antes y después de un proceso de fortalecimiento institucional de seis meses. Con ello, se busca contribuir a la literatura sobre fortalecimiento organizacional en el sector social, así como aportar evidencia empírica relevante para el diseño de estrategias de fortalecimiento más efectivas en contextos locales.

2. Organizaciones sociales y fortalecimiento institucional

Las OSC se definen como entidades privadas, sin fines de lucro, con autonomía organizativa y orientación hacia el interés público, cuya finalidad es atender problemáticas sociales, ambientales, culturales o de desarrollo mediante acciones colectivas organizadas (Salamon y Anheier, 1998). Estas organizaciones se caracterizan por su diversidad en cuanto a tamaño, ámbito de actuación, nivel de formalización y capacidades institucionales, lo que las convierte en actores heterogéneos dentro del ecosistema social (Sánchez *et al*., 2021). En el contexto latinoamericano y mexicano, las OSC suelen desempeñar funciones clave en la provisión de servicios sociales, la incidencia en

políticas públicas y la articulación comunitaria, particularmente en territorios con altos niveles de vulnerabilidad social (Layton, 2008).

Desde una perspectiva organizacional, las OSC presentan características distintivas frente a organizaciones con fines de lucro, tales como una fuerte orientación a la misión, estructuras de gobernanza basadas en órganos colegiados y una alta dependencia de recursos externos, ya sean públicos, privados o filantrópicos (Anheier, 2014). Asimismo, su legitimidad se encuentra estrechamente vinculada a prácticas de transparencia, rendición de cuentas y coherencia entre sus valores declarados y sus acciones (Chávez-Becker y González-Ulloa, 2018). Estas particularidades hacen que el desempeño de las OSC no dependa únicamente de los resultados programáticos, sino también de la solidez de sus capacidades internas y de su capacidad para adaptarse a entornos cambiantes.

No obstante, la literatura identifica que las OSC enfrentan múltiples retos estructurales, operativos y de sostenibilidad que limitan su efectividad y permanencia en el tiempo. Entre los principales retos estructurales se encuentran la debilidad en los sistemas de gobernanza, la concentración de la toma de decisiones en pocas personas y la falta de claridad en roles y responsabilidades (Whitmore, 1998). En el ámbito operativo, son frecuentes las limitaciones en planeación estratégica, gestión administrativa y financiera, así como la ausencia de sistemas formales de monitoreo y evaluación, lo que dificulta la medición del impacto y la toma de decisiones basada en evidencia (Ebrahim y Rangan, 2014).

En términos de sostenibilidad, numerosas OSC dependen de fuentes de financiamiento inestables y de corto plazo, lo que genera altos niveles de incertidumbre y limita su capacidad de planificación a mediano y largo plazo. Esta dependencia financiera suele ir acompañada de una carga administrativa elevada asociada al cumplimiento de requisitos normativos y de rendición de cuentas, lo que incrementa los costos operativos y reduce los recursos disponibles para el cumplimiento de la misión social (Toepler, 2018). En contextos subnacionales, como el estado de Michoacán, estos desafíos se ven acentuados por condiciones territoriales complejas, escasas oportunidades de financiamiento local y capacidades institucionales desiguales entre organizaciones.

Frente a este panorama, el fortalecimiento institucional ha sido conceptualizado como un proceso intencional y sistemático orientado a mejorar las capacidades organizacionales de las OSC, con el objetivo de incrementar su efectividad, eficiencia, sostenibilidad y capacidad de adaptación (Horton *et al.,* 2003). Dicho fortalecimiento implica el desarrollo de competencias en múltiples dimensiones, incluyendo la gobernanza, la planeación estratégica, la gestión de recursos, la sostenibilidad financiera y el aprendizaje organizacional. En este sentido, el análisis de la capacidad organizacional se posiciona como un elemento central para comprender las dinámicas internas de las OSC y diseñar estrategias de fortalecimiento acordes a sus necesidades y contextos específicos.

3. Evaluación organizacional en el sector social

La evaluación organizacional en el sector social se ha consolidado como un campo de análisis fundamental para comprender el desempeño, la efectividad y la sostenibilidad de las OSC (Sarta, 2019). A diferencia de las evaluaciones centradas exclusivamente en resultados o impacto social, la evaluación organizacional pone el énfasis en los procesos internos, las estructuras, los sistemas de gestión y las capacidades institucionales que permiten a las organizaciones cumplir su misión de manera consistente en el tiempo (Lusthaus *et al*., 2002). En este sentido, el diagnóstico organizacional se concibe como una herramienta estratégica para identificar fortalezas, debilidades y áreas prioritarias de mejora.

Diversos métodos e instrumentos han sido desarrollados para el diagnóstico organizacional en organizaciones sociales. Entre los más utilizados se encuentran las evaluaciones de capacidad organizacional, los diagnósticos institucionales participativos, los análisis FODA organizacionales y las herramientas de autoevaluación estructurada (Horton *et al*., 2003). Estos instrumentos suelen combinar técnicas cualitativas y cuantitativas, tales como talleres participativos, entrevistas semiestructuradas, revisión documental y escalas de valoración, con el objetivo de obtener una visión integral del funcionamiento organizacional (Guartán *et al.,* 2019). En el sector social, la participación del personal directivo y operativo en estos procesos resulta clave, ya que favorece la apropiación de los resultados y la implementación de acciones de mejora (Arteaga y Peñaloza, 2025).

Dentro de este conjunto de herramientas, las evaluaciones de capacidad organizacional destacan por su enfoque sistemático y multidimensional (Canyelles, 2007). Estas evaluaciones analizan áreas como gobernanza, liderazgo, planeación estratégica, gestión financiera, recursos humanos, sostenibilidad y aprendizaje organizacional, reconociendo que el desempeño de las OSC depende de la interacción entre múltiples dimensiones internas (Lusthaus *et al*., 2002). Además, su carácter adaptable permite ajustarlas a distintos contextos territoriales y tipos de organizaciones, lo que ha favorecido su adopción por organismos de cooperación internacional y redes de fortalecimiento institucional.

En la literatura especializada, la evaluación organizacional en el sector social suele compararse con otros enfoques analíticos, como el análisis de capacidades institucionales y los modelos de madurez organizacional. El enfoque de capacidades institucionales se centra en la habilidad de las organizaciones para desempeñar funciones clave, resolver problemas y alcanzar objetivos en contextos específicos, poniendo énfasis en el desarrollo de competencias y en la interacción con el entorno institucional (UNDP, 2015). Por su parte, los modelos de madurez organizacional proponen niveles progresivos de desarrollo, desde etapas iniciales hasta niveles avanzados de institucionalización, y suelen utilizarse para identificar el grado de formalización y estandarización de procesos organizativos (Pee *et al*., 2009).

Si bien estos enfoques comparten el interés por analizar el desarrollo organizacional, presentan diferencias relevantes. Los modelos de madurez tienden a asumir trayectorias lineales de desarrollo, lo que puede resultar limitado en contextos sociales caracterizados por alta incertidumbre y restricciones estructurales. En contraste, las evaluaciones de capacidad organizacional, como el OCA, reconocen la naturaleza dinámica y contextual de las OSC, permitiendo diagnósticos más flexibles y orientados a la mejora continua (Horton *et al*., 2003). Esta característica las hace particularmente pertinentes para organizaciones que operan en contextos subnacionales complejos, como el estado de Michoacán, donde las capacidades organizacionales pueden evolucionar de manera no lineal y estar fuertemente condicionadas por factores externos.

4. El método OCA (Organizational Capacity Assessment)

El Organizational Capacity Assessment (OCA) tiene su origen en los enfoques de desarrollo organizacional y fortalecimiento institucional promovidos por organismos internacionales de cooperación, particularmente por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) (Rutas para fortalecer, s.f.). El método surge como respuesta a la necesidad de contar con herramientas sistemáticas que permitieran evaluar no solo los resultados de los proyectos financiados, sino también las capacidades internas de las organizaciones implementadoras, entendidas como un factor crítico para la sostenibilidad y el impacto a largo plazo (USAID, 2014). Desde esta perspectiva, el OCA se fundamenta en teorías del desarrollo organizacional que conciben a las organizaciones como sistemas abiertos, dinámicos y en constante interacción con su entorno (Lusthaus *et al.,* 2002).

En términos teóricos, el OCA se apoya en el enfoque de capacidades organizacionales, el cual sostiene que el desempeño institucional depende de la combinación de estructuras, procesos, recursos humanos y culturales que permiten a una organización cumplir su misión de manera efectiva (Horton *et al*., 2003). Asimismo, incorpora principios de la evaluación participativa, al promover la autoevaluación colectiva y el consenso entre los miembros de la organización como mecanismos para generar aprendizaje organizacional y apropiación de los resultados (Cousins y Whitmore, 1998). Este enfoque resulta especialmente pertinente para las organizaciones de la sociedad civil, donde la legitimidad interna y el compromiso del personal son elementos clave para la implementación de procesos de mejora.

El método OCA se estructura a partir de un conjunto de dimensiones y categorías que permiten analizar de manera integral la capacidad organizacional. Aunque el instrumento puede adaptarse según el contexto y el sector, generalmente incluye dimensiones relacionadas con la gobernanza y el liderazgo, la planeación estratégica, la gestión programática, la administración y los recursos humanos, la gestión financiera, la sostenibilidad y movilización de recursos, así como los sistemas de monitoreo, evaluación y aprendizaje (USAID, 2014). Cada una de estas dimensiones se desagrega en categorías e indicadores específicos que son valorados mediante una escala ordinal, comúnmente de uno a cinco, que representa distintos niveles de desarrollo institucional, desde capacidades incipientes hasta capacidades consolidadas y sostenibles.

Una característica central del OCA es su carácter participativo y formativo. La aplicación del método suele realizarse a través de talleres facilitados, en los que participan actores clave de la organización, quienes discuten colectivamente el nivel de desempeño en cada indicador y asignan puntajes consensuados. Este proceso no solo genera información diagnóstica, sino que también fomenta la reflexión crítica, el aprendizaje organizacional y la identificación conjunta de prioridades de fortalecimiento (Horton *et al.,* 2003). De este modo, el OCA trasciende la función evaluativa tradicional y se convierte en una herramienta orientada a la mejora continua.

En cuanto a sus usos previos, el OCA ha sido ampliamente utilizado en contextos de cooperación internacional, desarrollo comunitario y fortalecimiento de organizaciones sin fines de lucro, particularmente en países de ingresos bajos y medios. Diversos estudios y reportes técnicos documentan su aplicación para evaluar capacidades institucionales de organizaciones implementadoras de programas sociales, proyectos de salud, educación, gobernanza y medio ambiente (USAID, 2014; Lusthaus *et al*., 2002). En el ámbito de la investigación, el OCA ha sido empleado como herramienta diagnóstica en estudios de caso y evaluaciones comparativas, aportando evidencia empírica sobre la evolución de las capacidades organizacionales antes y después de intervenciones de fortalecimiento. Su flexibilidad metodológica y su énfasis en el contexto lo convierten en un instrumento particularmente adecuado para analizar organizaciones de la sociedad civil en entornos subnacionales complejos, como el estado de Michoacán.

5. Método

La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, al integrar técnicas cualitativas y cuantitativas para el análisis de la capacidad organizacional de las organizaciones participantes. El componente cuantitativo se derivó de la aplicación de escalas ordinales del método OCA, mientras que el componente cualitativo permitió contextualizar e interpretar los resultados a partir de discusiones colectivas, reflexiones organizacionales y observaciones facilitadas durante el proceso de fortalecimiento institucional (Creswell y Plano, 2018). Este enfoque resulta adecuado para estudios organizacionales en el sector social, donde los procesos internos y las dinámicas institucionales no pueden ser comprendidos únicamente a partir de mediciones numéricas.

El estudio se clasifica como exploratorio, descriptivo y comparativo, con un diseño de estudio de casos múltiples. Es exploratorio debido a la limitada evidencia empírica sistematizada sobre la aplicación longitudinal del método OCA en organizaciones de la sociedad civil a nivel subnacional; descriptivo, en tanto caracteriza las capacidades organizacionales en distintas dimensiones; y comparativo, al analizar los resultados obtenidos antes y después de un proceso de fortalecimiento institucional de seis meses. El uso de estudios de casos múltiples permite identificar patrones comunes y diferencias entre organizaciones que operan en contextos similares, fortaleciendo la validez analítica del estudio (Yin, 2018).

El instrumento utilizado en el estudio fue la Evaluación de la Capacidad Organizacional (*Organizational Capacity Assessment*, OCA), desarrollada por USAID y aplicada de manera participativa a cinco organizaciones de la sociedad civil (OSC) del estado de Michoacán. El proceso se llevó a cabo entre junio y diciembre de 2025, mediante sesiones virtuales de acompañamiento institucional y dos momentos de evaluación: uno inicial, destinado a identificar las capacidades organizacionales y las principales áreas de oportunidad, y otro final, orientado a valorar los cambios registrados al término del proceso de fortalecimiento.

A partir de los resultados del diagnóstico inicial, se identificaron las necesidades específicas de cada organización y se establecieron acciones de acompañamiento para atender las áreas con menor nivel de desarrollo. Estas acciones incluyeron sesiones individuales y colectivas de cuatro horas, enfocadas en el fortalecimiento de capacidades institucionales, así como la elaboración y revisión de documentación complementaria, considerando las características, necesidades y condiciones particulares de cada organización.

La aplicación participativa del instrumento, junto con el acompañamiento técnico y la documentación generada durante el proceso, permitió orientar las actividades de fortalecimiento hacia las necesidades identificadas en cada OSC y establecer una base para la comparación de los resultados iniciales y finales.

Para interpretar los resultados de la evaluación, se estableció una escala de valoración porcentual que permite clasificar el nivel de desarrollo de las capacidades organizacionales. La escala contempla cinco niveles, desde inexistente hasta consolidado, definidos a partir de rangos porcentuales y descripciones que reflejan el grado de formalización, sistematización y aplicación de las capacidades, prácticas y procedimientos institucionales. La tabla 1 presenta los criterios utilizados para la clasificación de los resultados del diagnóstico.

Tabla 1. Escala de valoración propuesta

Nivel	Rango porcentual	Descripción
Inexistente	0–9.99 %	No existe la capacidad, práctica o procedimiento evaluado.
Inicial	10–39.99 %	Existen acciones aisladas, informales o poco sistematizadas.
En desarrollo	40–59.99 %	Se realizan acciones, pero su aplicación es parcial o irregular.
En consolidación	60–79.99 %	La capacidad está parcialmente formalizada y su aplicación es cada vez más sistemática.
Consolidado	80–100 %	La capacidad está formalizada, se aplica sistemáticamente y cuenta con evidencia.

Fuente: elaboración propia con información de USAID.

Con base en las dimensiones consideradas en el diagnóstico OCA, se seleccionaron preguntas estratégicas orientadas a identificar las principales capacidades institucionales, las áreas de oportunidad y las necesidades de fortalecimiento de las organizaciones participantes. La selección se organizó en seis dimensiones: planeación y liderazgo, gestión de programas, procesos internos, capital humano, monitoreo y evaluación, y gestión de recursos.

Las preguntas se presentan como una síntesis analítica de los aspectos relevantes para el diagnóstico y permiten orientar la interpretación de las capacidades organizacionales. La tabla 2 muestra las dimensiones consideradas y las preguntas estratégicas utilizadas para estructurar el análisis.

Tabla 2. Dimensiones y preguntas estratégicas para el diagnóstico OCA

Dimensión	Preguntas estratégicas
Planeación y liderazgo	1. ¿La organización cuenta con una misión, visión y objetivos estratégicos definidos y compartidos por el equipo? 2. ¿Existe un plan estratégico y operativo que oriente las actividades, responsabilidades y metas institucionales? 3. ¿El Consejo Directivo y el equipo participan en la toma de decisiones y en el seguimiento de los objetivos institucionales?
Gestión de programas	1. ¿Los programas y proyectos responden a las necesidades de la población objetivo y están alineados con la misión institucional? 2. ¿Los programas cuentan con objetivos, actividades, responsables e indicadores de resultados definidos? 3. ¿La organización evalúa los resultados de sus programas e incorpora la retroalimentación de las personas beneficiarias para mejorar su intervención?
Procesos internos	1. ¿La organización cuenta con procedimientos documentados para sus principales actividades administrativas y operativas? 2. ¿Las funciones, responsabilidades y mecanismos de coordinación del equipo están claramente definidos? 3. ¿Existen sistemas y medidas para gestionar, proteger y respaldar la información institucional?
Capital humano	1. ¿La organización cuenta con perfiles, responsabilidades y criterios definidos para la incorporación y gestión del personal? 2. ¿Se promueven procesos de inducción, capacitación y desarrollo de capacidades del equipo? 3. ¿Existen mecanismos para evaluar, reconocer y fortalecer el desempeño y bienestar del personal?
Monitoreo y evaluación	1. ¿La organización establece indicadores y metas para evaluar el avance de sus programas y proyectos?

Dimensión	Preguntas estratégicas
	2. ¿Se recopila y analiza información sobre los resultados y cambios generados por sus intervenciones? 3. ¿Los resultados de las evaluaciones se utilizan para tomar decisiones y mejorar los programas institucionales?
Gestión de recursos	1. ¿La organización cuenta con un presupuesto anual y mecanismos de seguimiento y control financiero? 2. ¿Existen procedimientos para garantizar la transparencia, el cumplimiento fiscal y el uso adecuado de los recursos? 3. ¿La organización desarrolla estrategias para diversificar sus fuentes de financiamiento y fortalecer su sostenibilidad?

Fuente: elaboración propia a partir de datos del USAID.

Para la contabilización de los resultados del diagnóstico organizacional, cada pregunta fue valorada mediante una escala de cinco niveles, con puntuaciones de 0 a 4, correspondientes a los grados de desarrollo de la capacidad evaluada. Posteriormente, se sumaron las puntuaciones obtenidas en cada dimensión y se calcularon los porcentajes de cumplimiento respecto del puntaje máximo posible. Este procedimiento se aplicó de manera independiente a la evaluación inicial y final. Finalmente, los porcentajes obtenidos se clasificaron conforme a los niveles de desarrollo organizacional establecidos en el instrumento, lo que permitió identificar los cambios registrados en las capacidades de las organizaciones participantes.

$$\text{Resultado global} = \frac{\sum \text{puntajes obtenidos}}{\sum \text{puntajes máximos posibles}} \times 100$$

Por su parte, la selección de las organizaciones participantes se realizó mediante un muestreo intencional, considerando criterios relacionados con la pertinencia del fortalecimiento institucional y la viabilidad de la aplicación del método OCA. Los criterios de selección incluyeron: a) ser organizaciones de la sociedad civil; b) contar con operaciones activas en el Estado de Michoacán; c) manifestar interés y compromiso institucional para participar en un proceso de fortalecimiento organizacional; y d) disponer de un equipo directivo y operativo que pudiera involucrarse en los ejercicios de la evaluación y seguimiento.

Las cinco organizaciones participantes presentan características diversas en cuanto a sector de intervención, tamaño y antigüedad, lo que permitió capturar distintos niveles de desarrollo organizacional. En términos generales, se trata de OSC que trabajan en ámbitos como el desarrollo social, el fortalecimiento comunitario, la defensa de derechos y el medio ambiente, con trayectorias organizacionales que oscilan entre organizaciones emergentes y organizaciones con varios años de operación. Todas ellas desarrollan su labor en distintos municipios del Estado de Michoacán, lo que aporta una perspectiva territorial relevante para el análisis.

Con el fin de resguardar la confidencialidad institucional y garantizar un análisis ético de la información, los nombres de las organizaciones no se presentan de manera explícita; en su lugar, se hace referencia a ellas como Organización A, Organización B, Organización C, Organización D y Organización E a lo largo del artículo. Aquí se presenta la lista, manteniendo el criterio de confidencialidad y asociando cada una con su área principal de acción:

- Organización A: Defensa y promoción de los derechos humanos, con énfasis en la atención y acompañamiento a víctimas de violencia.
- Organización B: Desarrollo comunitario y fortalecimiento del tejido social a nivel local.
- Organización C: Educación, capacitación social y formación para el fortalecimiento de capacidades comunitarias.
- Organización D: Promoción del bienestar social y atención a poblaciones en situación de vulnerabilidad.
- Organización E: Incidencia social y comunitaria orientada a la cohesión social y la sostenibilidad organizacional.

El proceso de fortalecimiento institucional fue diseñado y facilitado por la fortalecedora Dakshina, y se llevó a cabo durante un periodo de seis meses, de junio a diciembre de 2025. Dakshina es una organización con 13 años de experiencia en el fortalecimiento de desarrollo organizacional y especializada en el sector social en temas contables, fiscales y financieros. Dicho proceso incluyó acompañamiento técnico, sesiones de trabajo organizacional y seguimiento continuo, con el

objetivo de fortalecer las capacidades internas de las organizaciones participantes a partir de los resultados del diagnóstico inicial.

El instrumento utilizado fue la Evaluación de la Capacidad Organizacional (Organizational Capacity Assessment, OCA) desarrollada por USAID. Si bien la estructura central del instrumento se mantuvo, se realizaron adaptaciones menores de lenguaje y contextualización para asegurar su pertinencia cultural y operativa en el contexto del estado de Michoacán, sin alterar las dimensiones ni la lógica de evaluación del método (USAID, 2014).

El OCA evaluó diversas dimensiones organizacionales, entre las que se incluyeron: gobernanza y liderazgo, planeación estratégica, gestión programática, gestión administrativa y de recursos humanos, gestión financiera, sostenibilidad y movilización de recursos, así como monitoreo, evaluación y aprendizaje. Cada dimensión fue analizada a través de indicadores específicos valorados mediante una escala ordinal de cinco niveles, que representan distintos grados de desarrollo institucional.

La aplicación del método se realizó mediante talleres participativos de evaluación, facilitados por el equipo de Dakshina, en los que participaron integrantes clave de cada organización, incluyendo personal directivo y operativo. Estos talleres se complementaron con entrevistas semiestructuradas y revisión documental, lo que permitió profundizar en la comprensión de los procesos organizacionales y fortalecer la validez de los resultados. El proceso de facilitación promovió el consenso colectivo en la asignación de puntajes y fomentó la reflexión crítica sobre las capacidades organizacionales al inicio y final del fortalecimiento.

La información obtenida a través del OCA fue sistematizada mediante matrices comparativas que permitieron organizar los puntajes por dimensión y por organización, tanto en la medición inicial como en la final. Los resultados cuantitativos se analizaron de manera descriptiva, utilizando promedios y comparaciones entre momentos de medición, mientras que la información cualitativa fue utilizada para contextualizar los cambios observados y explicar las variaciones entre organizaciones (Miles *et al*., 2014).

El análisis incluyó un enfoque comparativo longitudinal, orientado a identificar cambios en la capacidad organizacional a lo largo del proceso de fortalecimiento, así como un análisis de brechas, que permitió reconocer las áreas con mayores avances y aquellas que continúan representando desafíos. Este enfoque facilitó la identificación de patrones comunes y diferencias específicas entre los casos estudiados.

En cuanto a las consideraciones éticas, se garantizó la participación voluntaria de las organizaciones, la confidencialidad de la información proporcionada y el uso de los resultados exclusivamente con fines académicos y de fortalecimiento institucional. Asimismo, los hallazgos fueron compartidos con las organizaciones participantes como parte de un ejercicio de retroalimentación y aprendizaje organizacional, en congruencia con los principios de la evaluación participativa (Cousins y Whitmore, 1998).

6. Resultados de la Evaluación de la Capacidad Organizacional (OCA)

Los resultados generales de la Evaluación de la Capacidad Organizacional (OCA) evidencian una mejora consistente en el nivel de capacidad institucional de las cinco organizaciones de la sociedad civil participantes tras el proceso de fortalecimiento de seis meses. En todos los casos se observan incrementos en los puntajes globales del OCA, aunque con magnitudes diferenciadas, asociadas al nivel de desarrollo organizacional inicial y a los ejes de mentoría priorizados como se muestra en la tabla 3.

Una tendencia común entre las organizaciones fue el avance desde niveles iniciales o en desarrollo hacia niveles de consolidación, particularmente en aquellas OSC que partían de estructuras organizativas frágiles. Las organizaciones con niveles más altos al inicio mostraron incrementos menores en términos porcentuales, pero avances cualitativos relevantes relacionados con la optimización y formalización de prácticas existentes. Estos hallazgos confirman que el

fortalecimiento institucional tuvo un efecto diferenciado, pero positivo, en función del punto de partida organizacional.

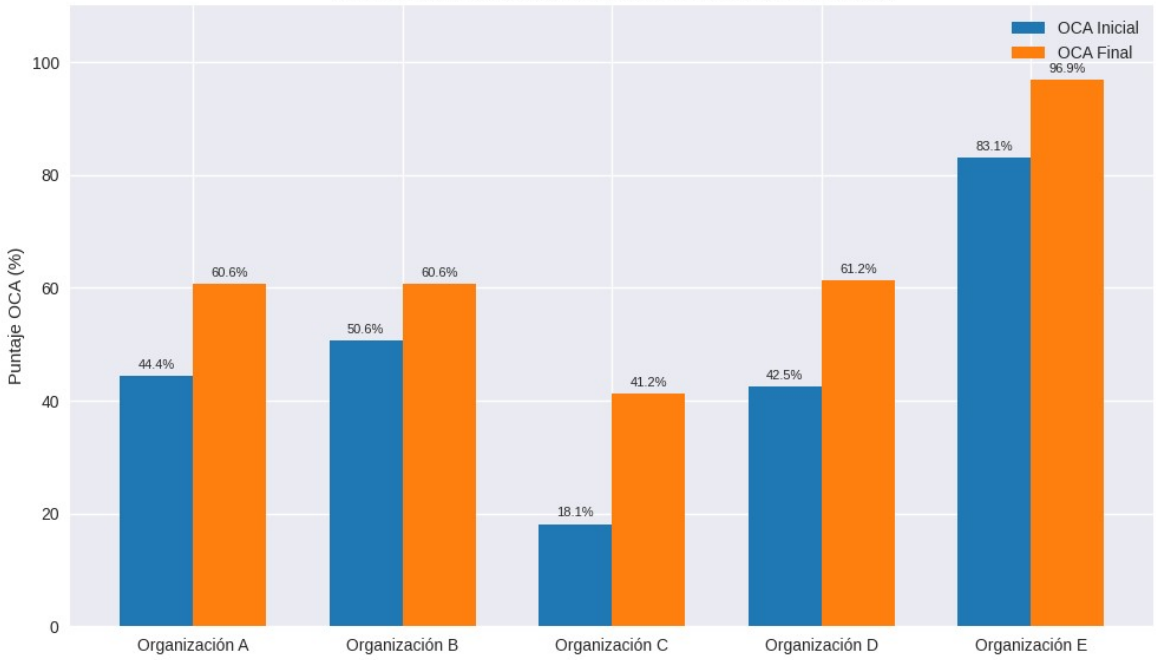
Tabla 3. Resultados globales del OCA inicial y final por organización

Organización	OCA inicial	Nivel inicial	OCA final	Nivel final
Organización A	44.38 %	En desarrollo	60.63 %	En consolidación
Organización B	50.63 %	En consolidación	60.63 %	En consolidación
Organización C	18.13 %	En desarrollo	41.25 %	En desarrollo
Organización D	42.50 %	En desarrollo	61.25 %	En consolidación
Organización E	83.13 %	En consolidación	96.88 %	En consolidación

Fuente: elaboración propia.

A nivel agregado, los resultados muestran que el proceso de fortalecimiento contribuyó a elevar el promedio general de capacidad organizacional, lo que confirma la pertinencia del OCA como herramienta de diagnóstico y seguimiento. Tomando como base los resultados generales, se desprenden las dimensiones que permiten identificar patrones diferenciados de avance, así como dimensiones estratégicas y estructurales con mayor impacto transversal. Así, el análisis comparativo evidencia similitudes y diferencias clave entre las organizaciones participantes. Entre las similitudes destaca que todas las OSC, independientemente de su sector o tamaño, mostraron avances positivos en su capacidad organizacional global. Asimismo, las dimensiones estratégicas (planeación, programas y gestión de recursos) tendieron a generar los mayores incrementos porcentuales, mientras que las dimensiones estructurales (procesos internos, capital humano y MEL) aseguraron la sostenibilidad de los cambios logrados.

Figura 1. Comparación del nivel de capacidad organizacional (OCA) antes y después del fortalecimiento institucional



Fuente: elaboración propia.

La figura 1 muestra la comparación del porcentaje de capacidad organizacional obtenido mediante el método OCA antes y después del proceso de fortalecimiento institucional de seis meses (junio–diciembre de 2025) en cinco organizaciones de la sociedad civil del estado de Michoacán. En todos los casos se observa un incremento en el nivel de capacidad organizacional, con variaciones asociadas al nivel de desarrollo organizacional inicial.

En cuanto a las diferencias, las organizaciones con niveles iniciales más bajos registraron los mayores crecimientos relativos, aunque sin alcanzar aún niveles de consolidación. En contraste, organizaciones que partían de un nivel alto de capacidad y lograron avances hacia una consolidación casi total, reflejando un proceso de optimización institucional más que de transformación estructural.

Tabla 4. Síntesis comparativa de fortalezas y áreas críticas recurrentes

Dimensión	**Tendencias observadas**
Planeación y liderazgo	Fortaleza transversal; motor del fortalecimiento
Gestión de programas	Mejora en coherencia y ejecución

Dimensión	Tendencias observadas
Procesos internos	Avances indirectos pero sostenidos
Capital humano	Clave para sostener cambios estructurales
Monitoreo y evaluación	Factor decisivo para consolidación
Gestión de recursos	Área crítica para sostenibilidad

Fuente: elaboración propia.

En conjunto, los resultados confirman que el fortalecimiento institucional no opera de manera aislada por dimensión, sino como un sistema integrado de capacidades, donde los avances estratégicos, estructurales y transversales se refuerzan mutuamente, generando mejoras sostenibles en la capacidad organizacional de las OSC participantes. Como se expresa a continuación para cuatro de las dimensiones analizadas tomando de base la tabla 4:

Gobernanza y liderazgo / Planeación estratégica: las dimensiones relacionadas con gobernanza, liderazgo y planeación estratégica mostraron impactos transversales en todas las organizaciones. Se observaron mejoras en la claridad de la visión institucional, la definición de objetivos y la toma de decisiones más estructurada. Las organizaciones en niveles iniciales registraron incrementos de entre 10 y 23 puntos porcentuales, mientras que en las organizaciones consolidadas los avances se reflejaron en la formalización y optimización de prácticas existentes.

Gestión operativa y administrativa: la gestión operativa y los procesos internos registraron avances significativos, aun cuando no siempre fueron ejes prioritarios de mentoría. El fortalecimiento en otras dimensiones detonó mejoras indirectas, como mayor claridad en roles, reducción de improvisación operativa y estandarización de procedimientos. Este efecto fue particularmente visible en organizaciones que partían de niveles bajos de institucionalización.

Gestión financiera y sostenibilidad: la gestión de recursos y sostenibilidad financiera emergió como una de las dimensiones críticas del fortalecimiento. En organizaciones que enfrentaban crisis financieras o pérdida de figuras fiscales, el acompañamiento permitió replantear estrategias de sostenibilidad, diversificar ingresos y fortalecer el control financiero. Esta dimensión fue clave para acelerar la transición hacia niveles de consolidación organizacional

Monitoreo, evaluación y aprendizaje: la dimensión de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL) mostró uno de los impactos estructurales más relevantes. Las organizaciones fortalecieron su capacidad para definir indicadores, dar seguimiento a resultados y utilizar información para la toma de decisiones. Este avance contribuyó directamente al paso de niveles intermedios a consolidados, fortaleciendo la rendición de cuentas y la cultura organizacional orientada a resultados.

7. Discusión

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del método OCA en cinco organizaciones de la sociedad civil del estado de Michoacán confirman la relevancia del fortalecimiento institucional como un proceso integral y sistemático para mejorar la capacidad organizacional en contextos sociales complejos. En concordancia con la literatura sobre desarrollo organizacional en el sector social, los hallazgos muestran que las mejoras en capacidades internas no se producen de manera aislada, sino a través de la interacción entre dimensiones estratégicas, estructurales y transversales (Horton *et al*., 2003).

Desde la perspectiva del marco teórico, los avances observados en dimensiones como planeación estratégica, liderazgo y gestión de programas respaldan la noción de que las OSC con mayor claridad estratégica y estructuras de decisión más sólidas presentan una mayor capacidad para adaptarse a contextos cambiantes y sostener su acción social en el tiempo (Ebrahim y Rangan, 2014). En particular, los resultados evidencian que estas dimensiones funcionaron como palancas de cambio organizacional, especialmente en aquellas organizaciones que partían de niveles iniciales o en desarrollo, lo cual coincide con estudios que destacan la centralidad del liderazgo y la planeación como factores habilitadores del fortalecimiento institucional.

Asimismo, los hallazgos relacionados con la mejora en procesos internos, capital humano y monitoreo y evaluación refuerzan la idea de que el fortalecimiento organizacional requiere tanto de capacidades estratégicas como de capacidades operativas y de aprendizaje. Tal como señalan Lusthaus *et al*. (2002), las organizaciones que logran institucionalizar prácticas de seguimiento, evaluación y uso de información tienden a consolidar una cultura organizacional orientada a resultados, lo que se reflejó en este estudio en el tránsito hacia niveles de consolidación del OCA. Este aspecto resulta particularmente relevante en el sector social, donde la rendición de cuentas y la legitimidad institucional son elementos críticos para la sostenibilidad.

En este sentido, el método OCA demuestra ser una herramienta pertinente para el análisis organizacional de las OSC, no solo como instrumento diagnóstico, sino también como dispositivo de aprendizaje organizacional. Su carácter participativo y su enfoque multidimensional permitieron identificar brechas específicas de capacidad, priorizar acciones de fortalecimiento y dar seguimiento a los cambios a lo largo del tiempo. Estos resultados coinciden con la literatura que subraya el valor de las evaluaciones participativas para fomentar la apropiación interna de los procesos de mejora y fortalecer el compromiso organizacional con el cambio (Cousins y Whitmore, 1998). En contextos subnacionales como Michoacán, donde las OSC enfrentan restricciones estructurales significativas, el OCA ofrece una metodología flexible y adaptable que facilita diagnósticos contextualizados y comparables.

No obstante, este estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, el tamaño reducido de la muestra (cinco organizaciones) limita la posibilidad de generalizar los hallazgos a la totalidad de las OSC del estado o del país. Sin embargo, la aplicación longitudinal del instrumento y la triangulación con procesos de acompañamiento técnico contribuyeron a mitigar parcialmente el sesgo.

A pesar de estas limitaciones, los resultados del estudio ofrecen implicaciones relevantes para la gestión y el fortalecimiento organizacional de las OSC. En primer lugar, evidencian que los procesos de fortalecimiento institucional deben diseñarse de manera diferenciada, considerando el nivel de desarrollo organizacional inicial y priorizando ejes estratégicos que actúen como motores

de cambio. En segundo lugar, subrayan la importancia de integrar dimensiones transversales, como género e inclusión y comunicación externa, no solo como componentes éticos, sino como factores que contribuyen a la madurez institucional y al fortalecimiento del tejido organizacional. Finalmente, los hallazgos sugieren que el uso sistemático de herramientas como el OCA puede contribuir a profesionalizar la gestión de las OSC y a fortalecer su sostenibilidad y legitimidad en el largo plazo.

8. Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar la capacidad organizacional de cinco organizaciones de la sociedad civil mediante la aplicación del método OCA, comparando los resultados obtenidos antes y después de un proceso de fortalecimiento institucional de seis meses. Los hallazgos evidencian que el fortalecimiento organizacional incidió de manera positiva en el desarrollo de capacidades institucionales en todas las organizaciones participantes, aunque con magnitudes diferenciadas en función del nivel de desarrollo organizacional inicial y de los ejes de intervención priorizados.

Entre los principales hallazgos destaca que las organizaciones que partían de niveles iniciales o en desarrollo mostraron los mayores incrementos relativos en su capacidad organizacional, particularmente en dimensiones estratégicas como planeación, liderazgo y gestión de programas. Asimismo, se observó que las dimensiones estructurales como son procesos internos, capital humano y monitoreo y evaluación desempeñaron un papel clave en la sostenibilidad de los cambios logrados.

Desde el punto de vista académico, este estudio contribuye a la literatura sobre fortalecimiento organizacional en el sector social al aportar evidencia empírica longitudinal a nivel subnacional, un ámbito poco explorado en investigaciones previas. La aplicación del método OCA en un contexto local como el estado de Michoacán demuestra su utilidad como herramienta metodológica para el análisis comparativo de capacidades organizacionales, así como su potencial para ser adaptado a realidades territoriales diversas. En términos prácticos, el estudio ofrece insumos relevantes para

diseñar procesos de fortalecimiento institucional más efectivos, basados en diagnósticos integrales y en el seguimiento sistemático de avances.

Asimismo, los resultados tienen implicaciones directas para la gestión de las organizaciones de la sociedad civil, al evidenciar la importancia de invertir en capacidades internas como condición para mejorar el impacto social y la sostenibilidad organizacional. El uso del OCA como herramienta de diagnóstico y aprendizaje organizacional permite a las OSC identificar prioridades estratégicas, orientar la toma de decisiones y fortalecer su legitimidad frente a donantes, aliados y comunidades. Para actores facilitadores y fortalecedores institucionales, como Dakshina, los hallazgos refuerzan la pertinencia de acompañamientos diferenciados y adaptados al nivel de desarrollo organizacional de cada organización.

En cuanto a futuras investigaciones, se recomienda ampliar el tamaño de la muestra e incorporar organizaciones de distintos contextos territoriales y sectores de intervención, lo que permitiría fortalecer la validez externa de los resultados. Asimismo, sería pertinente complementar la evaluación del OCA con evaluaciones externas o indicadores objetivos de desempeño organizacional, con el fin de reducir posibles sesgos asociados a la autoevaluación participativa. La incorporación de análisis de largo plazo también permitiría evaluar la sostenibilidad de los cambios organizacionales más allá del periodo inmediato de fortalecimiento.

Finalmente, este estudio abre diversas líneas de investigación derivadas, entre las que destacan el análisis comparativo de distintos modelos de fortalecimiento institucional, la relación entre capacidad organizacional e impacto social, y el papel de dimensiones transversales en la consolidación institucional de las OSC. Profundizar en estas líneas contribuirá a fortalecer el campo de estudio sobre organizaciones de la sociedad civil y a mejorar las prácticas de fortalecimiento organizacional en contextos locales y regionales.

9. Declaraciones

Conflicto de interés: La autora declara que participó en Dakshina AC, organización responsable del proceso de fortalecimiento institucional de las organizaciones participantes en el estudio. Esta relación institucional se declara por transparencia. No obstante, la autora manifiesta que no existe

conflicto de interés financiero o personal que haya influido en el diseño, análisis, interpretación o presentación de los resultados de la investigación.

10. Referencias

Anheier, H. (2014). Nonprofit organizations: Theory, management, policy (2nd ed.). Routledge. https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315851044/nonprofit-organizations-helmut-anheier

Arteaga, J. y Peñaloza, M. (2025). Planeación y evaluación estratégica dentro de las organizaciones sin fines de lucro. Ciencia y Educación, Edición Especial. 453-464. https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/zenodo.15362431

Canyelles, J. (2007). Planificación estratégica de las Organizaciones No Lucrativas. Educación Social, 37. 41-59. https://www.raco.cat/index.php/educaciosocial/article/download/165578/371929

Chávez-Becker, C. y González-Ulloa, P. (2018). Las organizaciones de la sociedad civil en México. Senado De La República Instituto Belisario Domínguez. https://www.comecso.com/wp-content/uploads/2018/12/Cuaderno_LFFAROSC_IBD.pdf

Cousins, J. B., y Whitmore, E. (1998). Framing participatory evaluation. New Directions for Evaluation, 1 (80), 5–23. https://doi.org/10.1002/ev.1114

Creswell, J. W., y Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.

Ebrahim, A., y Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. California Management Review, 56(3), 118–141. https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118

Guartán, A., Torres, K. y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. Revista de la Universidad Técnica de Machala. https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139

Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Brice, K. N., Campilan, D., Carden, F., de Souza Silva, J., Duong, L. T., Khadar, I., Maestrey Boza, A., Kayes Muniruzzaman, I., Perez, J., Somarriba Chang, M., Vernooy, R., y Watts, J. (2003). Evaluating capacity development: Experiences from research and development organizations around the world. International Development Research Centre. https://www.ngoconnect.net/sites/default/files/resources/Evaluating%20Capacity%20Development%20-%20Experiences%20from%20R%26D%20Organizations.pdf

Layton, M. D. (2008). El marco fiscal en México: Una herramienta necesaria, pero no suficiente para impulsar a la sociedad civil organizada. Filantropía en América Latina: Clave para el fortalecimiento de la sociedad civil, 1(3). Freedom House. http://www.freedomdebate.org/index.php?s=archive/0708/01.php

Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., y Montalván, G. (2002). Organizational assessment: A framework for improving performance. International Development Research Centre / Inter-American Development Bank. https://publications.iadb.org/es/publicacion/16314/evaluacion-organizacional-marco-para-mejorar-el-desempeno

Miles, M. B., Huberman, A. M., y Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications. https://www.metodos.work/wp-content/uploads/2024/01/Qualitative-Data-Analysis.pdf

Pee, L. G., y Kankanhalli, A. (2009). A Model of Organisational Knowledge Management Maturity Based on People, Process, and Technology. Journal of Information and Knowledge Management, 8(2), 79-99. https://www.researchgate.net/publication/263803353_A_Model_of_Organisational_Knowledge_Management_Maturity_Based_on_People_Process_and_Technology

Rubalcaba-Medina, E. (2017). Structural Analysis of Civil Society Organizations (CSO): Developing CSOs' Organizational Capacities in Mexico. World Futures Review, 9(3), 142-158. https://doi.org/10.1177/1946756717715653

Rutas para fortalecer, (s.f.). Herramienta integrada de diagnóstico (OCA, OPI, Mapeo de Actores). https://rutasparafortalecer.org/recursos/diagnostico_oca/

Salamon, L. M., y Anheier, H. K. (1998). Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally. Voluntas, 9(3), 213–248. https://doi.org/10.1023/A:1022058200985

Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., y Haddock, M. A. (2017). Explaining civil society development: A social origins approach. Johns Hopkins University Press. https://www.researchgate.net/publication/321700615_Explaining_civil_society_development_A_social_origins_approach

Sánchez, J. L., Sánchez, D. E. y Zapata, H. del. C. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. Revista Colombiana de Contabilidad, 9(18), 93–110. https://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/asf.v9n18.214

Sarta, L. (2019). Propuesta de planeación y dirección estratégica en la ONG Corporación Civitas. Tesis no publicada. Universidad Autónoma de Occidente. Cali. https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/ccbb2a58-c1ba-4463-b5991b61c90caf7e/content

Toepler, S. (2018). Public funding of nonprofit organizations. En H. K. Anheier (Ed.), The nonprofit sector: A research handbook (2nd ed., pp. 486–505). Yale University Press. https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/16909_21.html

UNDP. (2015). Capacity development: A UNDP primer. United Nations Development Programme. https://www.undp.org/publications/capacity-development-undp-primer

USAID. (2014). Organizational Capacity Assessment (OCA) Tool. United States Agency for International Development. https://scalingcommunityofpractice.com/usaid-organizational-capacity-assessment/

Whitmore, E. (1998). Understanding and Practicing Participatory Evaluation. New Directions for Evaluation. https://www.semanticscholar.org/paper/Understanding-and-Practicing-Participatory-Whitmore/f970493d69f9c8829b4d29687a6dcf8be4bb2dc2

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.