

JULIO DE 2018



**EVALUACIÓN DE MEDIANO TÉRMINO DEL PROYECTO:
“Fortalecimiento institucional de Amigos de San Cristóbal
como asociación que acompaña a grupos de población
vulnerable del estado de Chiapas, en los campos de salud,
educación y desarrollo integral comunitario”**

CLAVE DE REFERENCIA: P3033854



SOL ATENCIO
PAOLA TORRES

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I. Descripción del Proyecto	4
1.1. Componentes del Proyecto.....	4
1.2. Breve Descripción de los Actores del Proyecto.....	5
CAPÍTULO II. Marco Teórico-Metodológico.....	7
2.1. Eje Teórico:.....	7
2.2. Eje Metodológico	8
2.3.- Herramientas de Evaluación	11
CAPITULO III. Evaluación de Objetivos	14
3.1. Evaluación documental	14
3.2. Avance en el cumplimiento de objetivos	23
3.3. Evaluación de calidad y coherencia.....	27
CAPITULO IV. Evaluación de Proceso	30
4.1. Resultados por indicadores.....	31
4.2. Resultados por variables	41
4.3. Resultados por ámbitos.....	42
CAPÍTULO V. Plan de Mejora.....	44
CAPÍTULO VI. Conclusiones y Recomendaciones	49
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS	52

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento es la evaluación de mediano término del proyecto “Fortalecimiento Institucional de Amigos de San Cristóbal como Asociación que Acompaña a Grupos de Población Vulnerables del Estado de Chiapas, en los campos de Salud, Educación y Desarrollo Integral Comunitario”.

Esta evaluación consta de dos componentes: una evaluación de objetivos y una de proceso. Para la evaluación de objetivos se llevó a cabo una revisión documental de los 97 documentos que nos proporcionó *Amigos de San Cristóbal A.C.*, con los cuales se evaluó la calidad y la coherencia de los mismos y el cumplimiento de los objetivos. La valoración general del cumplimiento de objetivos se estimó en un **35.5%**.

Para la evaluación de proceso se definieron doce indicadores, seis tangibles y seis intangibles basados en los principios y componentes del proyecto. Estos indicadores se agruparon en 4 variables: 1) Fortalecimiento de la estructura interna, 2) Estrategias de impacto, 3) Consolidación del beneficiario y 4) Patrimonio institucional. Asimismo, se aplicaron un total de 12 entrevistas, tanto a colaboradores de la organización como a organizaciones beneficiarias. La valoración general de avance en el proceso del proyecto se estimó en un **48%**.

Los indicadores que obtuvieron una mejor valoración fueron T1. Estabilidad salarial (80%) y I4. Relación con OSC (72%), mientras que los que tuvieron una menor valoración fueron I2. Impacto de la comunicación (20%), I6. Consolidación del patrimonio (30%) y I1. Utilidad de los productos.

Asimismo, la variable que obtuvo una mejor valoración (62%) fue *Fortalecimiento de la estructura interna* y las que obtuvieron una menor valoración fueron Estrategias de Impacto (37%) y Patrimonio Institucional (40%).

Se concluye que el área en donde la organización ha trabajado más es en el fortalecimiento de la estructura interna y los aspectos que tiene que atender son los siguientes: aumento del voluntariado para fortalecer el consejo y aumento de prestadores de servicio social para fortalecer al equipo operativo; que la organización defina su estrategia de medios clarificando qué objetivo se persigue por cada actividad que se propone y que tenga como evaluarlo; que realice seguimientos de las capacitaciones que imparte a las organizaciones que apoya y que revise sus convocatorias, requisitos y lineamientos para verificar que los proyectos que apoya se tornen autosustentables; que la organización cuente con una persona exclusiva para la recaudación de fondos y con una estrategia detallada para este fin.

INTRODUCCIÓN

El presente documento describe la evaluación de mediano término del proyecto: “Fortalecimiento Institucional de Amigos de San Cristóbal como Asociación que Acompaña a Grupos de Población Vulnerables del Estado de Chiapas, en los campos de Salud, Educación y Desarrollo Integral Comunitario” financiado por la Fundación Kellogg (Clave de Referencia: P3033854). El objetivo general del proyecto es el fortalecimiento de la organización enmarcado en 4 áreas: fortalecimiento institucional, impacto creciente, fortalecimiento del beneficiario y construcción del patrimonio a largo plazo.

El presente documento de evaluación contempla 5 partes fundamentales:

- ✓ Se describe la estructura del proyecto, se denotan sus referentes conceptuales y los actores que participan en el desarrollo.
- ✓ Se plantea el desarrollo metodológico de la evaluación que incluye los procesos, herramientas y el diseño del sistema de indicadores.
- ✓ Se valora el cumplimiento de objetivos, llevando a cabo una revisión documental y una valoración de calidad y coherencia de los productos.
- ✓ Se considera la evaluación de procesos con la valoración cuantitativa/cualitativa por indicadores, variables y ámbitos.
- ✓ Se propone un plan de mejora y se dan las conclusiones y recomendaciones generales.

Se realizaron valoraciones con base en indicadores intangibles (de percepción) y tangibles (de acción), ello permitió reconocer el desempeño del proyecto desde el equipo técnico operativo y las organizaciones beneficiarias.

En la última parte del documento, se vierten una serie de observaciones emanadas de la sistematización de la información en su conjunto, que sirven para emitir recomendaciones sobre la operación futura del proyecto, así como la enunciación final de las conclusiones, logros y aprendizajes principales.

CAPITULO I. Descripción del Proyecto

1.1. Componentes del Proyecto

El Proyecto *Fortalecimiento Institucional de Amigos de San Cristóbal como Asociación que Acompaña a Grupos de Población Vulnerable del Estado De Chiapas, en Los Campos de Salud, Educación y Desarrollo Integral Comunitario (Clave de referencia: P3033854)* financiado por la Fundación Kellogg; es parte de una estrategia que responde a la necesidad de la organización Amigos de San Cristóbal A.C. de consolidarse institucionalmente, sentar las bases y llevar a cabo la estrategia adecuada para transitar de una organización de segundo nivel a una fundación comunitaria. Contempla el fortalecimiento de la capacidad de la organización para mejorar la eficacia y eficiencia del cumplimiento de su misión, construyendo las bases para alcanzar la meta de sostenibilidad en los próximos cinco años, por medio del desarrollo de planes para la recaudación de fondos, la comunicación, la evaluación y creación de patrimonio, así como establecer un sistema administrativo eficiente que brinde supervisión y transparencia permanente a los donantes y socios.

El desarrollo del proyecto está enfocado en cuatro objetivos para líneas estratégicas de acción:

1.-Fortalecimiento institucional: Que busca brindar a Amigos de San Cristóbal A.C. las herramientas necesarias que permitan a la organización proporcionar un acompañamiento mejor y más sólido a las organizaciones sociales que se financian; y consolidarla como una organización comunitaria de referencia, capaz de construir puentes de comunicación y cooperación entre los diversos grupos que componen nuestra sociedad. Este objetivo es estructurado en varias actividades dentro de las que se contempla la actualización del plan estratégico; el desarrollo de manuales planes e instrumentos documentales; la capacitación de los consejeros, voluntarios y equipo operativo de la organización; la consulta externa en el área administrativa; la integración a una red de fundaciones comunitarias; la sistematización de experiencias y una auditoría externa anual.

2.-Impacto: para aumentar la capacidad de la organización para rastrear el impacto a mediano y largo plazo que tiene el trabajo realizado en varias regiones de Chiapas con los grupos más vulnerables de la entidad, logrando una comunicación más fluida con los diversos actores que conforman el universo de trabajo, y aumentar la participación voluntaria. Para este fin se sistematizará la historia de la organización, la implementación del plan de comunicación y alcance comunitario, así como de la herramienta de evaluación y se busca el aumento del voluntariado local, nacional e internacional.

3.- Fortalecimiento del beneficiario: para fomentar el crecimiento interno de las organizaciones que son financiadas por la organización, para que cada uno alcance un mayor grado de autogestión que garantice su trabajo y su impacto a mediano y largo plazo; se fomentará la creación de alianzas estratégicas de cooperación entre organizaciones para que puedan intercambiar experiencias, aprendizajes y servicios, y desarrollar proyectos

conjuntos en líneas de trabajo comunes. Para el cumplimiento de este objetivo se busca la capacitación integral de las ONG's, la creación de la red de organizaciones; la organización de un foro temático anual y la sistematización de las experiencias.

4.- Construcción de patrimonio a largo plazo: para respaldar la capacidad de la organización de aumentar el patrimonio institucional que ya existe y garantizar la continua generación de propios recursos para la autogestión. Este objetivo se implementa a través del plan y la campana de recaudación de fondos; la estrategia de inversión y ahorros bancarios y la generación de donaciones.

1.2. Breve Descripción de los Actores del Proyecto

A.- Amigos de San Cristóbal A.C. : es una organización sin fines de lucro con sede en San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, dedicada desde 2005 a apoyar y buscar financiamiento para proyectos enfocados en la educación, salud y desarrollo integral comunitario de grupos vulnerables en la región. A partir de 2016, busca ejecutar, como brazo operativo y administrativo, proyectos en alianza con organizaciones que acompañan o que han acompañado en el pasado. Desde su fundación Amigos ha apoyado más de 90 proyectos.

Amigos tiene un doble objetivo: 1) Contribuir al desarrollo de capacidades en la población en situación de vulnerabilidad, para dotarlas de herramientas que les permitan alcanzar una vida más justa y digna. 2) Ofrecer a la comunidad local la oportunidad de construir entre todas soluciones a problemas colectivos, como la pobreza, la desigualdad, la falta de educación, de oportunidades y de justicia.

MISIÓN: Articular sinergias entre donantes, voluntarios y los propios participantes de los proyectos, a través de la gestión y canalización de recursos humanos y financieros a organizaciones civiles que tienen un impacto potencial en el estado de Chiapas, con el fin de contribuir en la mejora de la calidad de vida y el fomento a la autonomía de la población en situación de vulnerabilidad.

VISIÓN: Ser una fundación comunitaria referente en México y en el extranjero, que contribuye a mejorar las condiciones de salud, educación y desarrollo integral comunitario en Chiapas/en la región.

Figura 1. Valores Institucionales de Amigos de San Cristóbal A.C.



Fuente: Informe Primer Año de Financiamiento. Amigos de San Cristóbal A.C

A.1.- Asamblea General de Asociados: representada a través del Consejo Directivo en todo lo concerniente a la toma de decisiones y actividades de la asociación. En reunión extraordinaria celebrada el 26 de abril pasado, la Asamblea conformó el Consejo de Asesores, conformado por tres expertos en organizaciones de la sociedad civil, cuya función es fortalecer el trabajo del Consejo y del Equipo Operativo. El Consejo está formado por un presidente, un secretario, un tesorero y por lo menos tres vocales

A.2.- Equipo Operativo: es el brazo de operación de la organización y está actualmente conformado por una directora operativa, una coordinadora de Administración y una coordinadora de comunicación.

B.- Organizaciones Beneficiarias: Como parte de los requisitos para acceder a un nuevo financiamiento, Amigos de San Cristóbal A.C se comprometió en incluir dentro de sus actividades de fortalecimiento institucional, capacitaciones que coadyuvaran a la consolidación de OSC de San Cristóbal como organizaciones beneficiarias, esto para contribuir a que cumplan con sus objetivos principales.

CAPÍTULO II. Marco Teórico-Metodológico

Para la construcción de la metodología aplicada para la presente evaluación, se partió de varios referentes conceptuales que establecen el camino teórico para el análisis de los resultados obtenidos. Partiendo de esto se construyó un sistema de indicadores que permitiera el acercamiento al proyecto cuyos parámetros de valoración se establecen en el ámbito tangible y el ámbito intangible; estos indicadores fueron organizados en función de 4 variables definidas a partir de los objetivos centrales del proyecto: **Variable 1. Fortalecimiento de la Estructura Interna; variable 2. Estrategia de Impacto; variable 3. Consolidación del beneficiario y la variable 4. Sostenibilidad Institucional.**

Este sistema de indicadores sirvió de base tanto para el análisis cualitativo como para la evaluación cuantitativa de los procesos del proyecto.

2.1. Eje Teórico:

A. Fortalecimiento Institucional

El objetivo general del proyecto evaluado es el aumento de la capacidad de la organización, es decir, lograr un fortalecimiento institucional que permita asegurar la atención eficaz y eficiente de las líneas estratégicas fundamentales. Este fortalecimiento tiene que estar basado no sólo en la formación interna de los miembros y colaboradores de Amigos de san Cristóbal A.C, sino en la consolidación de las estructuras internas, basándose en el afianzamiento del enfoque de derechos, la no discriminación y la igualdad de oportunidades, generando las condiciones propicias para la construcción del desarrollo humano de la región.

Hablamos de fortalecimiento institucional como mejora de la capacidad de la institución, *el PNUD (2008) define "la capacidad" como la habilidad de los individuos, instituciones y sociedad para desempeñar funciones, resolver problemas, establecer y alcanzar objetivos de manera sostenible , en el marco de su propia visión de desarrollo;* el desarrollo de capacidades o desarrollo institucional es el proceso a través del cual las habilidades necesarias para el desarrollo son fortalecidas, adaptadas y sostenidas través del tiempo .

Una institución fortalecida incorpora en sus líneas de acción aspectos culturales y sociológicos del entorno en el que trabaja, con estrategias flexibles para hacer frente a los desafíos cambiantes, con capacidad para la resolución de conflictos y de la legitimación externa de sus decisiones.

B. Fundación Comunitaria

Una fundación comunitaria es una organización de la sociedad civil integrada por ciudadanos, que funciona como plataforma para el desarrollo social de una región,

movilizando recursos dirigidos a diferentes causas, buscando el mejor rendimiento y el mayor impacto social mediante asesoría y orientación a los inversionistas sociales.

Generalmente no operan programas ya que son una plataforma para la asignación de recursos, acercando la necesidad de ayudar con las causas más apremiantes de la región. Genera información confiable y es el medio para lograr la inversión planeada y estratégica, manejando recursos para el bien presente y de largo plazo, buscando que rinda todos los frutos posibles con un impacto social de fondo.

C. Voluntariado

El trabajo de voluntariado es un trabajo donde se asume un compromiso social con el entorno, de hecho, este compromiso social es el que anima a realizarlo, es el valor añadido de la acción que se realiza en una comunidad o grupo social.

El trabajo tradicional está sujeto a plazos que la gran mayoría de veces no dependen del trabajador; en un voluntariado, casi siempre es el trabajador voluntario el que decide donde quiere estar y por cuanto tiempo. Obviamente, eso no significa que no se pueda dejar reflejado el compromiso de voluntariado a través de un contrato u otro documento similar. De hecho, es necesario hacerlo; no obstante, será en condiciones distintas a las de las relaciones contractuales remuneradas.

De lo anterior se desprende que el trabajo voluntario es, antes que nada, una práctica social que nace de un compromiso con el entorno, así como de un rol activo y crítico con la realidad. El trabajo voluntario depende sobre todo de los valores que lo animan y de otros que se transmiten durante su ejecución, algunos de estos valores son: el sentido humanitario; la solidaridad, el altruismo y la empatía; la generosidad, la sensibilidad y la constancia.

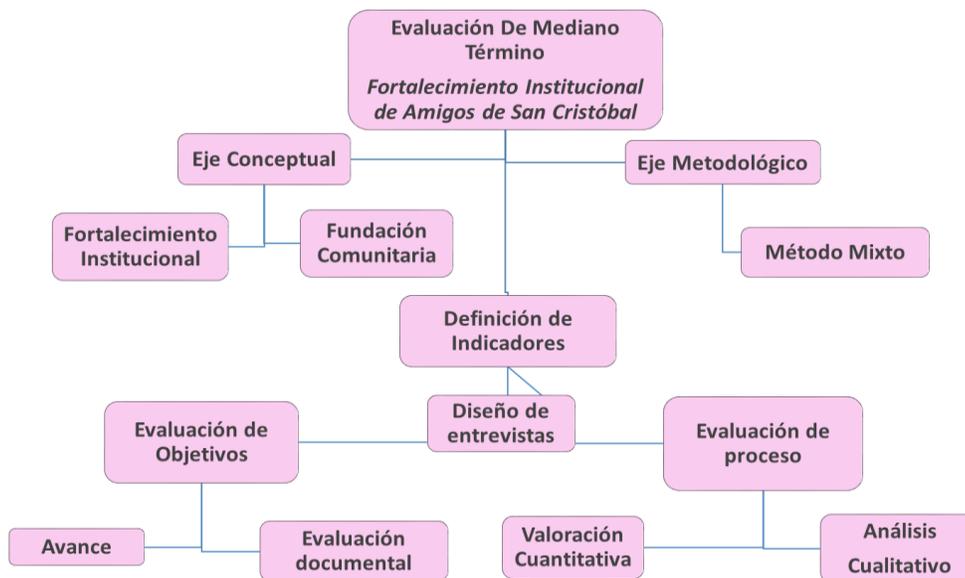
2.2. Eje Metodológico

La presente evaluación del proyecto *Fortalecimiento Institucional de Amigos de San Cristóbal como Asociación que Acompaña a Grupos de Población Vulnerable del Estado De Chiapas, en Los Campos de Salud, Educación y Desarrollo Integral Comunitario*, está estructurada en dos partes fundamentales: en un primer lugar se evalúa el avance cuantitativo en relación con los 4 objetivos planteados en el proyecto inicial, es decir, se evalúa la eficacia de la implementación de proyecto, así como una revisión documental para determinar la calidad y la coherencia de los documentos emanados por el equipo operativo; y en otro orden, se hace una evaluación y análisis de los procesos desarrollados durante la ejecución de los dos años del proyecto, y que valora la eficiencia del mismo.

El método para la obtención de la información y el análisis de la misma se estableció con un enfoque participativo tanto cuantitativo como cualitativo. La evaluación de proceso cuenta a su vez con dos partes, una valoración cuantitativa y una valoración cualitativa, ambas

sustentadas en información proporcionada por los actores del proyecto y recogidas en entrevistas semiestructuradas, y que se estructuran en un sistema de indicadores construido ex profeso para la evaluación; tanto el sistema de indicadores, como las herramientas para recoger la información se exponen más abajo.

Figura 2. Metodología Para la Evaluación



Fuente: Elaboración Propia

De este análisis se desprendieron 4 variables y 12 indicadores, 6 tangibles y 6 intangibles, los mismos que se presentan a continuación:

Cuadro 1. Sistema de indicadores

VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICE
Fortalecimiento de la estructura interna	T1. Estabilidad Salarial	A partir del inicio del proyecto se les ha pagado en tiempo y forma.
	T2. Acceso y cumplimiento de capacitaciones	A partir del inicio del proyecto el equipo operativo se ha estado capacitando.
	T3. Producción documental	Que el entrevistado conozca los 5 documentos propuestos en el proyecto (plan estratégico, manuales institucionales, instrumento de evaluación, plan de recaudación de fondos y plan integral de comunicación y alcance comunitario).
Estrategias de impacto	I1. Utilidad de los productos	Reconocimiento de la implementación de los 5 documentos propuestos en el proyecto (plan estratégico, manuales institucionales, instrumento de evaluación, plan de recaudación de fondos y plan integral de comunicación y alcance comunitario).
	T4. Reconocimiento de instrumentos informativos digitales	Conocimiento de boletines y del mejoramiento de la página web.

	I2. Impacto de la comunicación	Ha aumentado el interés cívico y la colaboración monetaria y voluntaria a partir del plan de comunicación propuesto en el proyecto.
	I3. Mejora del voluntariado	El entrevistado está de acuerdo con la estrategia actual de captación continua de voluntarios.
Consolidación del beneficiario	T5. Trabajo colaborativo entre actores	El entrevistado reconoce el trabajo colaborativo de la organización.
	I4. Relación con OSC	El entrevistado reconoce que la organización mantiene una buena relación con otras organizaciones de la sociedad civil.
	I5. Utilidad de las capacitaciones externas	El entrevistado reconoce la utilidad de las capacitaciones.
Patrimonio institucional	T6. Sustentabilidad de la organización	Se logró aumentar la recaudación de fondos, los ahorros bancarios y la generación de donaciones a partir de que empezó el proyecto.
	I6. Consolidación del patrimonio	El entrevistado reconoce que la actual estrategia es la adecuada para lograr la consolidación de patrimonio de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Método Cuantitativo y Cualitativo

Existe un debate constante sobre el uso de metodologías cuantitativas o cualitativas en las ciencias sociales, y que tiene sus raíces en las tradiciones científicas, epistemológicas y filosóficas del pensamiento occidental (Rodríguez y Valldeoriola, 2009).

Esta diversidad de tipologías de investigación proporciona la posibilidad de ampliar, optimizar y perfeccionar la actividad investigadora, de allí que numerosos investigadores recomienden la utilización de un enfoque metodológico que combine ambos métodos, y así aprovechar las ventajas para obtener mayor riqueza y veracidad en la información obtenida.

Tal es el caso de la presente evaluación, que utiliza un enfoque mixto, ya que los métodos cualitativos pueden revelar durante las primeras etapas de un proyecto o programa cuestiones que luego pueden ser exploradas en mayor detalle con métodos cuantitativos, o los métodos cuantitativos pueden poner de relieve determinadas situaciones que deberán examinarse con mayor minuciosidad usando métodos cualitativos (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de La Media Luna Roja, 2011).

Los métodos cuantitativos suelen considerarse más objetivos e imparciales y tienen como finalidad la medición exacta de logros y objetivos con resultados y alcances cuantificables.

Los datos cuantitativos miden y dan cuenta del objeto de estudio mediante cifras, suelen utilizar enfoques estructurados como respuestas codificadas para las encuestas, los cuales brindan datos precisos que pueden ser analizados estadísticamente y replicados (copiados) para efectuar comparaciones. (Ibíd. p. 44)

Por su parte, los datos cualitativos dan cuenta del objeto de estudio mediante palabras, utilizando técnicas semiestructuradas como observaciones y entrevistas, para lograr un entendimiento profundo de las actitudes, las creencias, los motivos y las conductas; en la práctica suelen alentar una mayor participación y reflexión (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de La Media Luna Roja, 2011).

Con este método se busca una explicación comprensiva, al ocupar el lugar del otro, lo que implica que el investigador use su subjetividad como camino (De La Cuesta. 2006). La excelencia de la investigación cualitativa descansa según Strauss y Corbin (2002), en la excelencia de la codificación como proceso interpretativo. Se requiere entonces de buenos investigadores, lo que hace que, por ejemplo, una etnografía, una fenomenología y un estudio de teoría fundamentada sea complementada por la opinión o apreciación del investigador, que no llega al descubrimiento por medios estáticos u otros medios de cuantificación.

Se hace investigación cualitativa cuando se quiere conocer la vivencia y el sentir de los actores sociales y de su contexto, es por esto que no existe un método rígido y establecido para el estudio de los fenómenos sociales ya que éstos son complejos y diversos; cada modalidad de investigación sigue su propio perfil, puesto que debe adaptarse al escenario (siempre cambiante) donde se quiera llevar a cabo (Rodríguez y Valldeoriola, 2009).

Según Strauss y Corbin (2002) existen básicamente tres componentes principales en la investigación cualitativa:

- a) Los datos que provienen de fuentes distintas como entrevistas, observaciones, documentos, registros y películas.
- b) Los procedimientos, que los investigadores pueden usar para interpretar y organizar los datos: conceptualizar y reducir los datos, elaborar categorías en términos de sus propiedades y dimensiones, y relacionarlos, por medio de una serie de oraciones proposicionales.
- c) Y el tercer componente lo conforman los informes escritos y verbales que pueden presentarse como artículos en revistas científicas, en charlas (por ejemplo, en congresos), o en libros.

2.3.- Herramientas de Evaluación

A. Revisión Documental

La primera parte del proceso evaluativo estuvo orientado a la revisión de los documentos, informes y productos emanados por el equipo técnico durante la ejecución del proyecto. Esta herramienta es fundamental para recopilar la información que nos permitirá evaluar el cumplimiento de las actividades relativas a cada objetivo estratégico, así como la

construcción de un marco de referencia que, junto con el marco teórico-conceptual nos posibilitará el análisis de la información.

Latorre, Rincón y Arnal (en Rodríguez y Valdeoriola, 2009 p. 58) definen la revisión documental como el proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información para sustentar la investigación y evaluación; de igual manera contribuye a complementar o contrastar los datos recolectados, con la información de otros autores y fuentes disponibles como: archivos, documentos o medios digitales (Fundación Merced Querétaro A.C., 2015).

En el proceso de evaluación, la revisión documental está dirigida a la investigación y análisis de documentos que sustentan el proyecto a evaluar: informes técnicos, estadísticas oficiales, cartas; memorias; documentos de talleres y actividades; así como revisión de documentos visuales como fotografías, videos, audios y todo lo que sustente el proyecto y que nos permita delimitar con precisión el objeto de estudio y su producto, así como conocer procesos y resultados.

La organización entregó un total de 97 archivos electrónicos, que comprenden tanto documentos, fotos, facturas y ligas, mismos que fueron revisados.

B. Entrevistas semi-estructuradas

En esta parte de la evaluación, en la que se pretende hacer una valoración de la eficiencia, eficacia e impacto de los procesos propios del proyecto, se decidió que para la obtención de información relevante que nos sirva para la medición de los índices propios de los indicadores tangibles e intangibles, el diseño y aplicación a una muestra significativa de actores del proyecto de un guion de entrevista de tipo semi-estructurada como fuente de primera mano para la recolección de percepciones, vivencias, experiencias y opiniones que sirvan de base para la obtención de información oral.

Una entrevista semi-estructurada (No estructurada o no formalizada) es aquella en la que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas (Sabino, 1992)¹; está organizada en torno a una guía de entrevista en la que se encuentran los tópicos, ítems ,temas o áreas que deben ser tocados durante la entrevista; complementados con una lista de preguntas principales a seguir, para lograr el acceso a las percepciones y valoraciones que los entrevistados poseen sobre situaciones, hechos y personajes, así como sus deseos, temores y aspiraciones (Restrepo 2016, p-55).

Con base en las respuestas irán surgiendo los puntos de interés en los que ahondar con más preguntas no preparadas². La entrevista semi-estructurada, a pesar de no ser rígida, si configura un dialogo formal orientado por un problema o interés especial de investigación o

¹ http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html

² "Entrevista semi-estructurada" en: www.entrevistasdetrabajo.com

evaluación particular, bajo ciertos términos, contenidos y fórmulas claras, constituida como una forma específica de interacción social entre el investigador y el entrevistado.

En el caso de la presente evaluación de procesos, el guion de entrevista se diseñó bajo el análisis y estudio de la pertinencia de su aplicación a cada actor en específico, ya que para que una entrevista sea útil como fuente de información debe adelantarse y diseñarse un guion previo con base en los índices establecidos para la medición de los indicadores (Restrepo, 2016); en este caso no interesa la veracidad sino la percepción del actor, aún cuando posteriormente la información obtenida se contraste con las fuentes documentales o productos del proyecto.

Cuadro 2. Actores entrevistados para la evaluación

Tipo de Actor	Número de entrevistados
Colaboradores dentro de la organización	5
Organizaciones beneficiarias	7
TOTAL	12

Fuente: Elaboración propia

Se estableció un diseño general de guion de entrevista a profundidad adaptado a la particularidad de cada perfil de actor del proyecto. La guía de entrevista se dividió en 4 ítems principales en referencia a las variables establecidas. Para la aplicación de la entrevista semi-estructurada se tuvo una reflexión acerca de la información significativa que quería obtenerse de cada uno de los actores principales, así como de la atención a los índices establecidos por indicador.

CAPITULO III. Evaluación de Objetivos

3.1. Evaluación documental

Para este apartado de evaluación del cumplimiento de los objetivos del proyecto, se procedió a la revisión documental de los productos generados durante la ejecución del primer y segundo año del proyecto. Para evaluar el alcance del proyecto en relación con los objetivos planteados en un inicio se revisaron y compararon los productos que se elaboraron con los que se comprometieron en la Solicitud de donativo a la Fundación Kellogg identificado con el número de referencia P3033854.

Cuadro 3. Documentos entregados por objetivos

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PRODUCTOS COMPROMETIDOS	PRODUCTOS ENTREGADOS	NÚMERO DE DOCUMENTOS ENTREGADOS	VALORACIÓN
1. Fortalecimiento Institucional	a. Actualización del plan estratégico	1. a.1. Plan estratégico 1. a.2. Perfiles de los miembros de la junta y comité	1. a.1. Esbozo de la planeación estratégica. 1. a. 2. Perfiles del: a) director ejecutivo u operativo. b) Perfil del coordinador administrativo. c) Perfil del coordinador de comunicación. d) Perfil del recaudador de fondos. 1. a.3. Memoria de los retiros en donde se elaboró la planeación estratégica.	7	90%
	b. Preparación y actualización de 4 manuales institucionales	1. b.1. Manual de políticas institucionales 1. b.2. Manual organizacional	1. b.1. y 1.b.3. Borrador del manual de políticas y procedimientos. 1. b.2. Manual organizacional.	3	80%

		1. b.3. Manual de procedimiento 1. b.4. Manual de evaluación	1. b.4. Plan de evaluación externa 2017		
	c. Desarrollo del Instrumento de evaluación	1. c.1. Instrumento de evaluación		0	0%
	d. Desarrollo de un Plan de Recaudación de Fondos	1. d.1. Plan de recaudación de fondos que cuente con estrategia local, estatal, nacional e internacional.		0	0%
	e. Desarrollo de un Plan Integral de Comunicación y Alcance Comunitario	1. e.1. Documento del Plan de Comunicación	1. e.1. Plan de comunicación.	1	100%
	f. Entrenamiento de liderazgo y de recaudación de fondos para la directora ejecutiva.	1. f.1. Evidencia de la participación de la directora ejecutiva a dos talleres sobre liderazgo y recaudación de fondos.	Facturas de los vuelos y comprobante del pago del curso en International Development Exchange.	3	50%
	g. Capacitación para el coordinador administrativo.	1. g.1. Evidencia de la participación del coordinador administrativo a una capacitación correspondiente a su área.	Factura del pago por concepto del curso y temario del curso.	2	50%

	h. Fortalecimiento y permanencia del equipo operativo.	1. h.1. Recibos de nómina de los colaboradores apoyados por el proyecto (director, coordinador administrativo, encargado de comunicación) 1. h.2. Facturas de la: computadora de escritorio, 1 fotocopiadora, 1 impresora, 1 escáner, muebles de oficina).	1.h.1. Contratos y comprobantes de pagos de la directora, coordinadora administrativa, encargada de comunicación y las personas encargadas en realizar los manuales. 1.h.2. Facturas de: a) 2 computadoras de escritorio. b) 1 multifuncional. c) 1 proyector Infocus. d) muebles de oficina. e) mochilas y maletín. f) nota de cortinas. g) cilindro de gas. h) calefactor. i) lámpara de mesa.	21	100%
	i. Consulta externa en el área de administración.	1. i.1. Software de contabilidad.		0	0%
	j. Integración de una red de fundaciones comunitarias nacionales	1. j.1. Evidencia sobre la integración de Amigos a una red nacional de fundaciones comunitarias.		0	0%
	k. Proceso de sistematización de experiencias.	1. k.1. Evidencia sobre un taller y 4 sesiones de			0%

		seminario sobre el tema.			
	I. Auditoria Externa Anual	1. I.1. El documento resultante de la Auditoria.	1. I.1. Auditoria externa 2016.	1	50%
			TOTAL	38 documentos o facturas	43%
2. Impacto	a. Sistematización de nuestra historia de 10 años.	2. a.1. Documento de sistematización.		0	0%
	b. Implementación del plan de comunicación y alcance comunitario.	2. b.1. Evidencia sobre la capacitación de la persona a cargo del área de diseño. 2. b.2. Factura de la computadora con programas de diseño. 2. b.3. Factura de la cámara o Tablet. 2. b.4. Factura de la grabadora. 2. b.5. Evidencia de la reestructuración del sitio web y boletines. 2. b.6. Encuestas a miembros y partes interesadas.	2.b.1. Factura del pago que se realizó por el curso de Google Adwords 2.b.2. Factura de una laptop con mochila. 2.b.3. Factura de la cámara. 2.b.4. Factura de la grabadora. 2.b.5. Boletines: a) octubre 2016 b) junio 2016 c) visitas de medio año proyectos 2017. d) boletín primavera e) boletín fin de año 2017 f) boletín Chiapas te necesita Sitio web: se encuentra en español e inglés. 2.b.7. Documento "Avances, reflexiones y estrategias del	13 documentos o ligas.	80%

		2. b.7. Definición de actividades del Comité de Extensión Comunitaria.	Comité de Vinculación Comunitaria”.		
	c. Implementación de la herramienta de evaluación.	2. c.1. Documento de Evaluación. 2. c.2. Evidencia de la reunión de presentación de resultados de la evaluación con los grupos de interés.		0	0%
	d. Aumento en el voluntariado local, nacional e internacional.	2. d.2. Evidencia sobre el aumento en un 20% de individuos u organizaciones que apoyan el trabajo de Amigos a través de colaboraciones voluntarias.		0	0%
			TOTAL	13 documentos o ligas	20%
3. Fortalecimiento de los Concesionarios	a. Capacitación integral a OSC's	3. a.1. Evidencia sobre las capacitaciones a las organizaciones en el área de: desarrollo, implementación, evaluación, sistematización de	3.a.1. a) Materiales didácticos del taller: “Requisitos para ser OSC donataria” b) Materiales didácticos del taller: “Ejecución de proyectos.”	9	95%

		experiencias y desempeño institucional.	c)Relatorías y reportes de 4 encuentros que tuvieron las OSC's		
	b. Creación de una red de ONG's	3. b.1. Evidencia sobre la construcción de una red de organizaciones.		0	0%
	c. Organización de un foro temático anual.	3. c.1. Memorias de los foros realizados.	Cartel y fotos del Foro Teatro: "Agua para la vida, no para las empresas"	1 documento y 19 fotos	50%
	d. Sistematización de experiencias	3. d.1. Evidencia sobre un taller y 4 sesiones de seminario, impartidos a miembros de las organizaciones.		0	0%
			TOTAL	29 documentos o fotos	36%
4. Construcción de Patrimonio a Largo Plazo	a. Implementación del plan de recaudación de fondos.	4. a.1. Evidencia de la implementación de la campaña de recaudación de fondos. 4. a.2. Memorias de los eventos artísticos y/o culturales.	4.a.2. a) link de donadora.mx b) Del mercado de pulgas: planeación del mercado de pulgas, fotos del mismo, el cartel publicitario y el Excel en donde se reportan los ingresos y los egresos.	1 link 3 documentos 13 fotos	30%

	b. Estrategia de inversión y ahorros bancarios.	4. b.1. Evidencia de la estrategia de inversión	Pagaré de inversiones de los meses de enero y abril del 2017 y enero 2018.	3	100%
	c. Generación de donaciones	4. c.1. La estrategia del proceso de donaciones que aumente de forma permanente.		0	0%
			TOTAL	20 documentos, links o fotos.	43%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4. Evaluación documental

OBJETIVO	DOCUMENTOS ENTREGADOS	VALORACIÓN
1. Fortalecimiento Institucional	38 documentos o facturas	43%
2. Impacto	13 documentos o ligas	20%
3. Fortalecimiento de los concesionarios	29 documentos o fotos	36%
4. Construcción de patrimonio a largo plazo	17 documentos, ligas o fotos	43%
TOTAL	97 documentos, facturas, ligas o fotos	35.5%

Fuente: Elaboración propia.

La valoración total del cumplimiento de los objetivos fue del 35.5%. Se recibieron por parte del equipo evaluador un total de 97 productos entre documentos, facturas, ligas y fotos, que fueron entregados por parte de la organización Amigos de San Cristóbal. De estos documentos se hizo una revisión en tres sentidos: en primer lugar, se hizo una estimación a nivel de calidad de los productos, es decir, una valoración, de su presentación, redacción, claridad y lógica de la información y en las actividades que verifican; en segundo lugar un análisis de coherencia que nos permite comprobar si existe una relación de concordancia entre lo indicado en el Informe Narrativo Anual I y lo comprobado en la revisión documental de los productos, y finalmente se realiza una valoración general del cumplimiento de objetivos.

Figura 3. Evaluación de Cumplimiento de Objetivos



Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de calidad y coherencia de los documentos probatorios parte de los siguientes criterios cuantitativos:

- Muy Satisfactorio 100%
- Notablemente Satisfactorio 75%
- Satisfactorio 50%
- Insatisfactorio 25%
- Muy Insatisfactorio 0%

Para el análisis de calidad de la documentación recibida para la evaluación, se procedió a hacer una lectura detallada de cada uno de los productos que sustentan la realización de actividades para el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del proyecto.

3.2. Avance en el cumplimiento de objetivos

Objetivo 1. Fortalecimiento Institucional

Se recibieron 38 productos, entre documentos y facturas, que sustentan las siguientes actividades enmarcadas en el objetivo 1:

- *Actualización del Plan Estratégico.* Se hizo un documento de la planeación estratégica, que es aún un esbozo de la misma. En dicho documento se enmarca la visión, la misión y las líneas estratégicas de la organización; así como un cronograma de 5 años en donde se plantean actividades para fortalecer la institución. Como un anexo se presentaron 4 documentos relativos a los perfiles de los siguientes puestos: director ejecutivo, coordinador administrativo, coordinador de comunicación y recaudador de fondos. Los cuatro documentos tienen una buena presentación, cuentan con el mismo formato y contienen suficiente información a detalle sobre los requisitos de los diferentes puestos. Para esta actividad también se entregaron las memorias de los retiros en donde el Consejo Directivo llevó a cabo la actualización del plan estratégico de la organización.
- *Preparación y actualización de 4 manuales institucionales.* Se elaboró el Manual Organizacional que contiene las políticas generales y el reglamento de la organización; es un documento con buena presentación, y con información suficiente. También se elaboró el Plan de Evaluación Externa que tiene un formato distinto al Manual Organizacional, además de que la propuesta de evaluación ahí presentada es muy general. También se entregó el borrador del Manual de políticas y procedimientos internos, documento que aún no está terminado.
- *Desarrollo de un Plan Integral de Comunicación y Alcance Comunitario.* Se hizo el documento de la Estrategia y el Plan de Comunicación 2017-2019, que tiene una buena presentación, pero la información ahí presentada es muy general.
- *Entrenamiento de liderazgo y de recaudación de fondos para la directora ejecutiva.* La organización comentó que no se pudo llevar a cabo esta actividad porque los fondos otorgados por la fundación fueron usados por la anterior presidenta del Consejo Directivo para tomar un curso en Estados Unidos, del cual no se entregó la documentación correspondiente, salvo las facturas de los vuelos y la inscripción. La organización comenta que esta situación es del pleno conocimiento de WKKF. Adicional a esta explicación la organización entregó los tickets de vuelo y la ficha de depósito del curso en International Development Exchange.
- *Capacitación para el coordinador administrativo.* La coordinadora administrativa tomó el curso de “Resolución miscelánea 2018 y aplicación CFI 3.3, la evidencia que se presentó fue el pago que se realizó por este concepto, no se entregó la memoria de la capacitación o los materiales utilizados.
- *Fortalecimiento y Permanencia del Equipo Operativo.* Se entregó la comprobación correspondiente a la compra de dos: computadoras de escritorio, un proyector, una impresora multi-tareas, tres anaqueles, sillas plegables, una mesa de juntas, dos armarios, un calefactor de gas, una estructura metálica para garrafón de agua, un cilindro de gas, mochilas y maletín, cortinas

y una lámpara de mesa. Asimismo se entregó el contrato y la comprobación de los pagos realizados a las siguientes personas: la directora, la coordinadora administrativa, la coordinadora de comunicación y dos personas encargadas en realizar los manuales.

- *Auditoria Externa Anual*: Se entregó la Auditoria correspondiente al año 2016, que fue realizada por el Despacho de Contadores Públicos C.P.C. y M.I. Javier Trujillo Pérez. Falta de entregar la auditoria correspondiente al año 2017.

Las actividades enmarcadas en el objetivo 1 que no reportaron ningún producto fueron las siguientes:

- *Desarrollo del instrumento de evaluación*. En el Informe Narrativo del Primer Año se reporta que esta actividad está pendiente. Cabe señalar que no fue proporcionado el Informe Narrativo del Segundo Año.
- *Desarrollo de un Plan de Recaudación de Fondos*. En el Informe Narrativo del Primer año se reporta lo siguiente: “Después del retiro del 17 de junio, se reconoció la necesidad de ampliar al Equipo Operativo, con la contratación de por lo menos dos colaboradores más. Uno de ellos, será un recaudador de fondos, que también estará encargado de realizar el plan de recaudación, por lo que esta actividad está en receso.”
- *Consulta externa en el área de administración*. Esta actividad aparece en la propuesta original del proyecto, sin embargo en el Informe Narrativo del Primer Año no se reporta. La organización comentó que esta actividad está pendiente y no forma parte del financiamiento de WKKF.
- *Integración de una red de fundaciones comunitarias nacionales*. En el Informe Narrativo del Primer año se reporta lo siguiente: “Desde noviembre del 2015 se estableció comunicación con Laura Trejo de *Comunalia*, con quien se mantuvo contacto durante varios meses. En septiembre del 2016, Laura estuvo de visita en *Amigos* y pudo constatar *in situ* parte de nuestro trabajo. Por diversas razones, el Consejo Directivo decidió no incorporar a *Amigos* a esta red.” Recientemente la organización nos comentó lo siguiente: “La red a la que nos íbamos a integrar entró en una crisis interna que frenó nuestra decisión de ser parte de ella. Estamos en proceso de integración de otra institución: CEMEFI.”
- *Proceso de sistematización de experiencias*. La organización comentó que esta actividad se llevará a cabo el 24 y 25 de mayo.

Objetivo 2. Impacto

De las 4 actividades que se propusieron para el cumplimiento de este objetivo, solo se entregó evidencia de una actividad:

- *Implementación del plan de comunicación y alcance comunitario*. De esta actividad se entregó el comprobante de pago del curso de “Google Adwords” que se le dio a la persona a cargo del área de diseño, sin embargo no se entregó ninguna memoria

o materiales de dicha capacitación. Asimismo se entregaron las facturas que comprueban la adquisición de una computadora, una cámara y una grabadora. Con respecto a la elaboración de boletines, se entregaron dos boletines y se proporcionaron la liga de 4 boletines, aunque dos de ellos, era de muy corta extensión. También se proporcionaron dos ligas del sitio web de la organización, una que se encuentra en español y otra en inglés. Por último, se entregó el documento: “Avances, reflexiones y estrategias del Comité de Vinculación Comunitaria”. De esta actividad faltó un producto a entregar: las encuestas realizadas a miembros y partes interesadas.

Las actividades enmarcadas en el objetivo 2 que no reportaron ningún producto fueron las siguientes:

- *Sistematización de nuestra historia de 10 años.* La organización comentó que esta actividad está en proceso de elaboración.
- *Implementación de la herramienta de evaluación.* En el Informe Narrativo del Primer Año se reporta lo siguiente: “Está pendiente la elaboración del instrumento correspondiente y su aplicación, esta actividad se retomará el próximo verano.”
- *Aumento del voluntariado local, nacional e internacional.* En el Informe Narrativo del Primer Año se reporta lo siguiente: “Esta actividad está pendiente en relación a los voluntarios que puedan colaborar específicamente en las actividades de *Amigos*. El logro de este objetivo es una de las acciones contempladas en el Plan de Comunicación. Sin embargo, se ha canalizado a numerosos voluntarios, principalmente extranjeros, a las organizaciones que apoyamos y que contactan a *Amigos* como puente de comunicación con los proyectos que son de su interés.

Objetivo 3. Fortalecimiento de los Concesionarios

De las 4 actividades que se propusieron para el cumplimiento de este objetivo, se entregó evidencia de dos actividades:

- *Capacitación integral a OSC's.* Sobre esta actividad, la organización entregó los materiales didácticos que se utilizaron en la impartición de los talleres: “Requisitos para ser una organización de la sociedad civil donataria” y “Ejecución de proyectos”. Cabe mencionar que no se entregó la carta descriptiva ni la memoria de los mismos. Adicionalmente se entregaron las relatorías y los reportes de 4 encuentros que tuvieron las OSC's.
- *Organización de un foro temático anual.* Se entregó el cartel y fotografías del Foro Teatro: “Agua para la vida, no para las empresas”, sin embargo, no se entregó una memoria fotográfica ni la relatoría del mismo. La organización comentó que este Foro lo realizó en coordinación con CEPAZDH.

Las actividades enmarcadas en el objetivo 3 que no reportaron ningún producto fueron las siguientes:

- *Creación de una red de ONG's.* La organización comentó que esta actividad está pendiente.
- *Sistematización de experiencias.* La organización comentó que esta actividad se realizará a finales de mayo.

En el Informe Narrativo del Primer Año, se reportaron otras actividades que se llevaron a cabo, distintas a las planteadas en la propuesta original del proyecto, como las siguientes:

- Visitas de miembros y simpatizantes de *Amigos* a tres proyectos.
- Proceso de selección de proyectos a financiar en 2017.
- Envío de carta de aceptación de financiamiento a cada organización a financiar en 2017.
- Atención a la visita de Kirsten Rehmann, Hahn Air, y de Elizabeth Nicholson de MEF.
- Entrega de informes finales a organizaciones apoyadas en 2016.
- Elaboración, revisión y envío de informes finales de MEF y HAHN AIR.
- Asistencia a cierre de actividades en tres organizaciones.

Objetivo 4. Construcción de Patrimonio a Largo Plazo

De las 3 actividades que se propusieron para el cumplimiento de este objetivo, se entregó evidencia de dos actividades:

- *Implementación del plan de recaudación de fondos.* La organización elaboró una campaña de recaudación en línea con DONADORA a finales del año pasado (nos proporcionaron el link como evidencia). También llevaron a cabo un mercado de pulgas con fines recaudatorios en febrero del 2017, la evidencia que proporcionaron fueron el cartel publicitario, fotos del evento, la planeación y el Excel en donde se reportaron los ingresos y los egresos. Asimismo comentaron que en junio llevaran a cabo la segunda parte de una campaña similar a DONADORA pero ahora en GlobalGiving. En cuanto a los eventos artísticos y/o culturales que se mencionaban en la Propuesta inicial del proyecto para esa actividad, la organización menciona que no se han realizado en los últimos dos años y que en mayo se llevará a cabo una subasta de arte en Galería Lek, en la que el 5% de lo recaudado será para la organización. Por otro lado, para esta actividad quedó pendiente la entrega del plan de recaudación, ya que comentan que está en proceso de elaboración.
- *Estrategia de inversión y ahorros bancarios.* Entregaron copia de los pagarés de inversión a 90 días de los meses de enero y abril del 2017 y enero 2018.

La actividad enmarcada en este objetivo que no tuvo evidencia fue *Generación de donaciones*, en donde la organización comenta que esta actividad está pendiente.

3.3. Evaluación de calidad y coherencia

Objetivo 1.

La evaluación de la calidad de los productos que se entregaron correspondientes al Objetivo 1 se estima en un 90%. Con respecto a la evaluación de coherencia se analizó la relación y concordancia entre lo indicado en el proyecto inicial presentado a la Fundación Kellogg, el Informe Narrativo Anual I y lo que pudo comprobarse en la revisión documental de los productos. La valoración de coherencia y concordancia para este objetivo fue de 58%, lo que se considera satisfactorio, debido a que no se entregaron los productos y ninguna evidencia de 5 actividades de las 12 que corresponden a este objetivo.

Objetivo 2.

La evaluación de la calidad de los productos que se entregaron correspondientes al Objetivo 2 se estima en un 70%. Con respecto a la evaluación de coherencia se analizó la relación y concordancia entre lo indicado en el proyecto inicial presentado a la Fundación Kellogg, el Informe Narrativo Anual I y lo que pudo comprobarse en la revisión documental de los productos. La valoración de coherencia y concordancia para este objetivo fue de 22%, lo que se considera insatisfactorio, debido a que no se entregaron los productos y ninguna evidencia de 3 actividades de las 4 que corresponden a este objetivo.

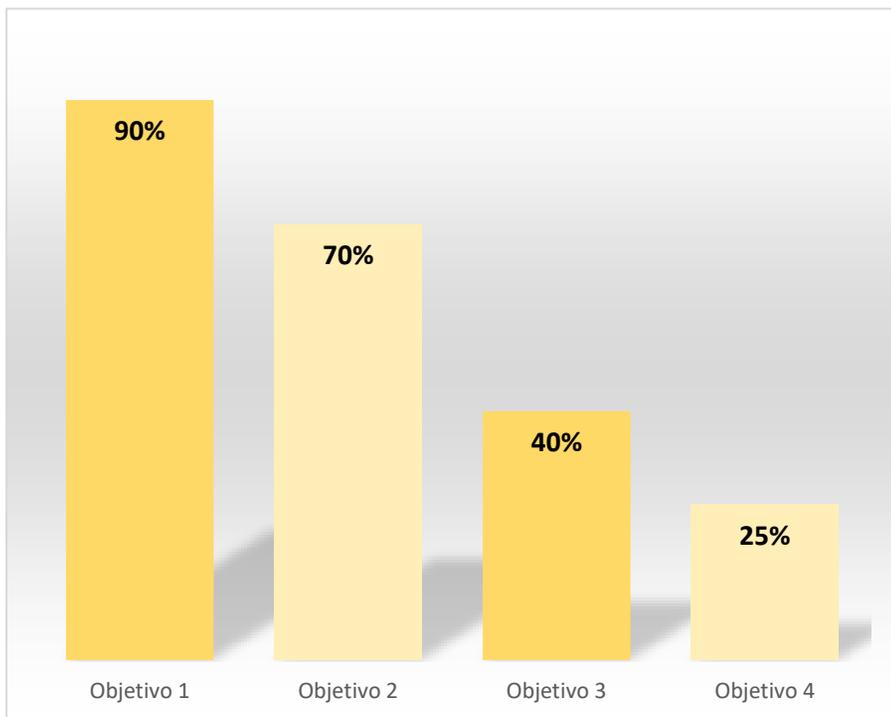
Objetivo 3.

La evaluación de la calidad de los productos que se entregaron correspondientes al Objetivo 3 se estima en un 40%. Con respecto a la evaluación de coherencia se analizó la relación y concordancia entre lo indicado en el proyecto inicial presentado a la Fundación Kellogg, el Informe Narrativo Anual I y lo que pudo comprobarse en la revisión documental de los productos. La valoración de coherencia y concordancia para este objetivo fue de 50%, lo que se considera satisfactorio, debido a que no se entregaron los productos y ninguna evidencia de 2 actividades de las 4 que corresponden a este objetivo.

Objetivo 4.

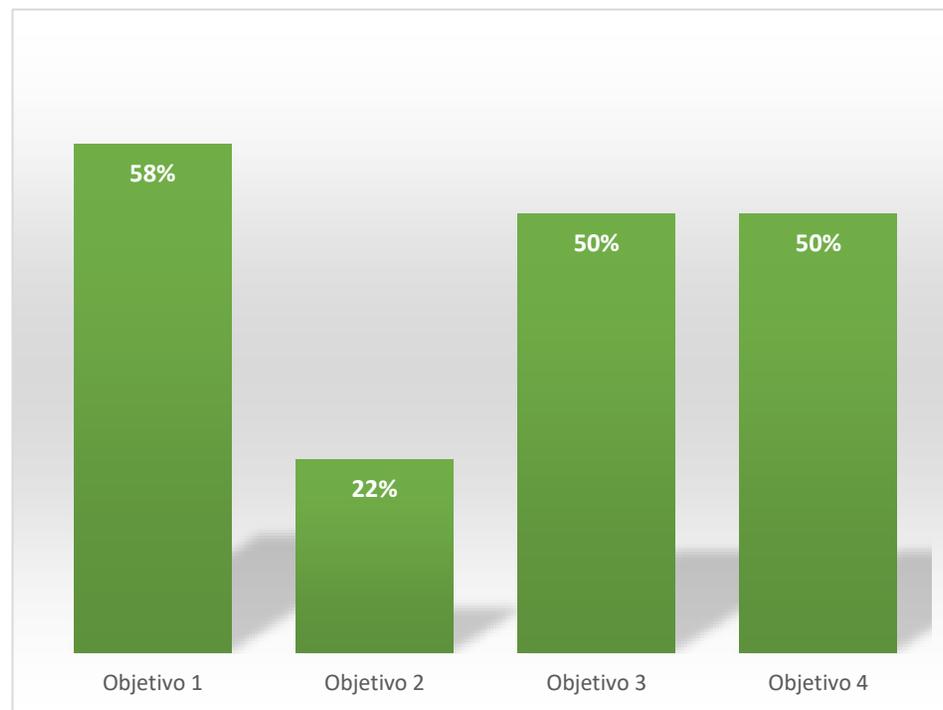
La evaluación de la calidad de los productos que se entregaron correspondientes al Objetivo 4 se estima en un 25%. Con respecto a la evaluación de coherencia se analizó la relación y concordancia entre lo indicado en el proyecto inicial presentado a la Fundación Kellogg, el Informe Narrativo Anual I y lo que pudo comprobarse en la revisión documental de los productos. La valoración de coherencia y concordancia para este objetivo fue de 50%, lo que se considera satisfactorio, debido a que no se entregaron los productos y ninguna evidencia de 1 actividad de las 3 que corresponden a este objetivo y de otra actividad se entregó la mitad de la evidencia.

Figura 4. Evaluación de Calidad de los Productos.



Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Evaluación de Coherencia de los Productos



Fuente: Elaboración propia

Adicional a lo establecido en la Propuesta del Proyecto, en el Informe Narrativo del Primer Año, se reportó los proyectos que la organización ha apoyado durante este periodo, los cuales son:

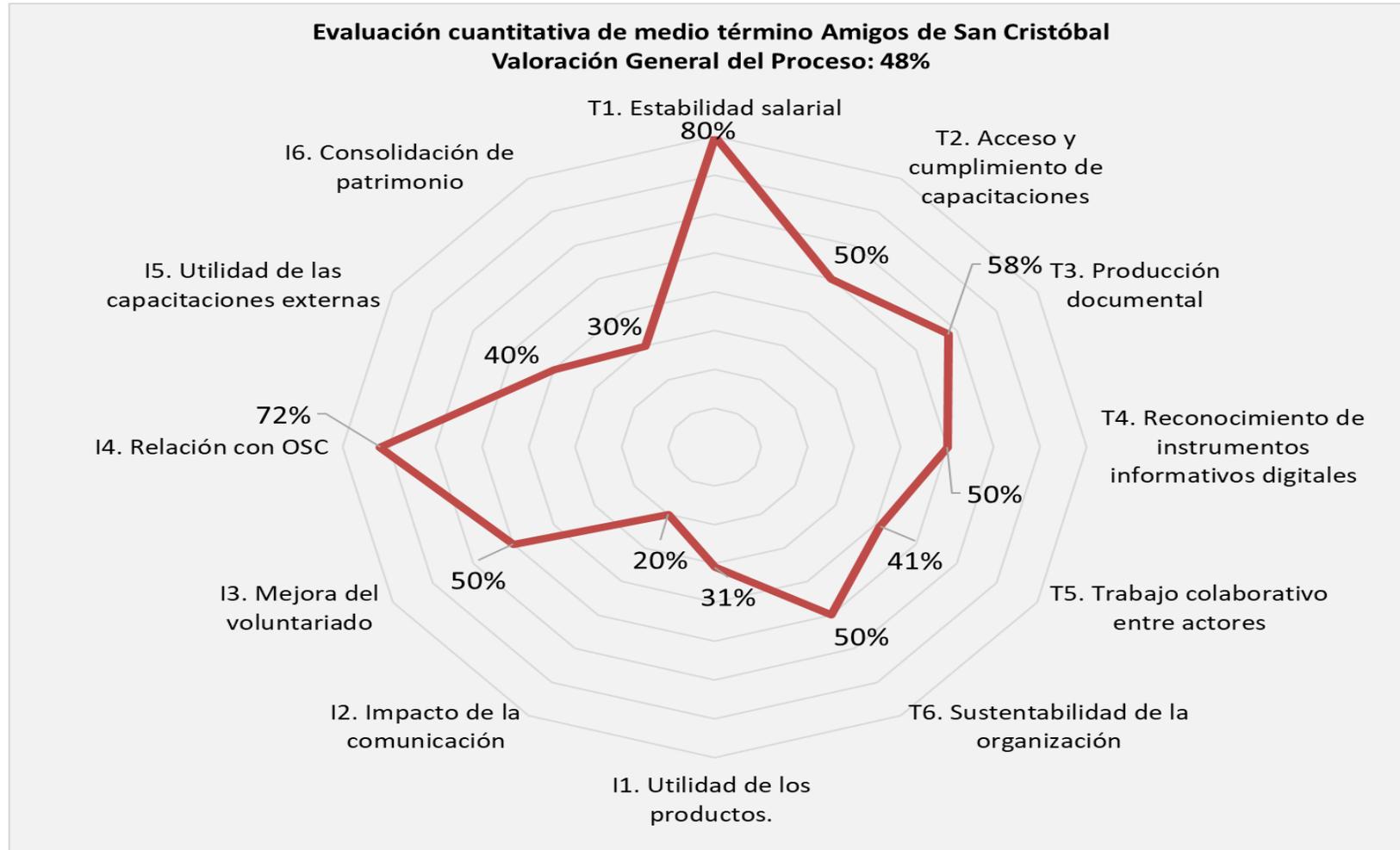
ORGANIZACIÓN	PROYECTO	MONTO OTORGADO	CONTRIBUCIÓN DE AMIGOS AL PROYECTO
Ángeles de Amor	Inserción laboral para personas mayores de edad con discapacidad.	\$100,000	-Sueldos
Asociación de Productores “La Jornada”	Fortalecimiento de la soberanía alimentaria.	\$99,660	-Construcción de pozo, tanque, horno y laboratorio. -Crianza de borrego y conejo. -Actividades de fortalecimiento institucional.
Chantik Taj Tajinkutik	Fortalecimiento de la atención psicológica para la recuperación de la identidad cultural de niñas, niños y jóvenes en situación de calle.	\$99,000	-Refrigerios. -Honorarios. -Elaboración de materiales.
Colectivo educación para la paz y los derechos humanos	Construcción de infraestructura para el manejo integral de agua y saneamiento.	\$65,600	-Materiales de construcción. -Talleres -Materiales de papelería
La Casa de las Flores	Talleres para niñas, niños y jóvenes en situación de calle.	\$110,000	-Sueldos
Enlace, Comunicación y Capacitación	Promoción de educación alimentaria en comunidades rurales.	\$89,000	-Viáticos para los talleres -Papelería para los talleres -Sueldos
Mujeres sembrando la vida	Regularización para niñas y niños de preescolar y primaria en el municipio de Zinacantán.	\$50,000	-Elaboración del diagnóstico -Elaboración del plan estratégico -Elaboración del instrumento de evaluación -Gastos administrativos -Material de construcción
Colectivo de empleadas domésticas de los Altos	Alfabetización y derechos laborales para empleadas domésticas de SCLC.	\$85,000	-Material didáctico para talleres -Viáticos -Sueldos
Cáritas San Cristóbal	Mejoramiento de la nutrición materno infantil para población vulnerable.	\$97,500	-Material de construcción -Insumos agrícolas -Talleres
Voces Mesoamericanas	Fortalecimiento de la participación en la vida comunitaria de niñas, niños y jóvenes indígenas migrantes	\$55,800	-Sueldos -Viáticos -Materiales para los talleres
Mujeres Transformando Mundos	Alfabetización a mujeres en situación de cárcel.	\$100,000	-Salarios -Materiales para talleres -Gastos de transporte

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV. Evaluación de Proceso

La valoración general del avance en el proceso del proyecto es de **48%**.

Figura 6. Evaluación del proceso



Fuente: Elaboración propia.

De los doce indicadores considerados para esta evaluación, 7 tuvieron una valoración igual o mayor al 50%. Los indicadores más bajos fueron: I2. Impacto en la comunicación (20%), I6. Consolidación de patrimonio (30%) y I1. Utilidad de los productos (31%).

Mientras que los indicadores más altos fueron: T1. Estabilidad salarial (80%) y I4. Relación con la OSC (72%).

4.1. Resultados por indicadores

Indicador T1. Estabilidad Salarial.

Valoración cuantitativa: 80%

Este indicador se refiere a la generación de solidez del equipo técnico a través de la garantía de pago de salarios. La valoración máxima (100%) se alcanza cuando los entrevistados reconocen de que a partir de que el proyecto comenzó se les ha pagado en tiempo y forma; la media (50%) cuando mencionan que en alguna ocasión no se les pagó en tiempo y forma y la baja (0%) cuando mencionan dos o más ocasiones. Las preguntas que se realizaron para evaluar este indicador fueron:

1. ¿Qué actividades desempeña usted dentro de la organización?
2. ¿Desde cuándo trabaja en la organización?
3. ¿Por cuánto tiempo es el contrato que firmó?
4. ¿Le pagan en tiempo y forma?
5. ¿Cuenta con el equipo necesario para desarrollar su trabajo?

Algunas de las respuestas fueron:

“El contrato empezó con uno de tres meses, luego de 6, ahora otro de 6...Sí, siempre me han pagado súper bien”(ET3)³

“Mi contrato es indefinido...siempre me han pagado en tiempo y forma”(ET1)

“Mi contrato es anual y siempre se me ha pagado en tiempo y forma, pero a partir del financiamiento de Kellogg ahora las horas son más, nos vamos profesionalizando, ahora todo es mucho más formal”. (ET2)

Se ha logrado contar con elementos que dan más certeza para la permanencia del equipo operativo, como la firma de un contrato y tener el pago del salario en tiempo y forma; sin embargo, aún hay elementos que atender, como el poder desahogar un poco la carga de trabajo a través de la contratación de una persona más que haría la función de la recaudación de fondos y contar con prestadores de servicio social.

Asimismo, es importante llevar a cabo acciones para afianzar el arraigo del equipo a la organización. Algunas de esas actividades pudieran ser el mejorar la interacción del equipo

³ ET: equipo técnico

operativo con el consejo, esto se pudiera lograr incrementando el número de integrantes del consejo para que de esta forma no se cargue el trabajo dentro del consejo.

Indicador T2. Acceso y cumplimiento de capacitaciones

Valoración cuantitativa: 50%

Este indicador se refiere a la evaluación del proceso mediante el cual la organización mejora sus habilidades y saberes para desempeñar mejor sus funciones y alcanzar los resultados deseados a través del tiempo. La valoración máxima (100%) se alcanza cuando los entrevistados mencionan que a partir del inicio del proyecto se han tomado más de dos capacitaciones; la media (50%) cuando se ha tomado una capacitación y la baja (0%) cuando no se ha tomado ninguna capacitación. Las preguntas que se realizaron para evaluar este indicador fueron las siguientes:

- ¿Ha recibido capacitaciones para desarrollar mejor su trabajo?
- ¿Qué capacitaciones ha recibido?
- ¿Cuándo las recibió?
- ¿Considera usted que estas actividades le han servido para desarrollar mejor su trabajo?
- ¿Considera que es necesario llevar a cabo más capacitaciones? ¿De qué temas?

Algunas de las respuestas fueron:

“Si, con el proyecto de Kellogg este año he acudido a un curso sobre facturación electrónica y ley anti lavado” (ET2)

“Nos faltan capacitaciones de temas sociales- redes sociales, recaudación de fondos, marketing, pero de organizaciones sociales, diseño, aplicaciones, fotografía, redacción” (ET3)

“Sería bueno una capacitación general de recaudación de fondos, ya sea para la dirección o para el futuro recaudador, voy a tomar próximamente una sobre presupuestos.” (ET1)

Aunque si se han estado llevando a cabo las capacitaciones para el equipo operativo aún existen temas que fortalecer, como el de recaudación de fondos que se mencionó en varias ocasiones. Asimismo, hace falta desarrollar más las capacidades de la coordinadora operativa, debido a que el presupuesto de capacitaciones que se había destinado para ella fue utilizado por la anterior presidenta del consejo.

Indicador T3. Producción documental

Valoración cuantitativa: 58%

Este indicador se refiere a la creación y diseño de manuales, planes y sistematizaciones que se comprometieron en el marco del proyecto. La calificación máxima (100%) se logra

cuando el entrevistado conoce de más de 4 documentos de la organización; la media (50%) cuando conoce de 2 o 3 documentos y la baja (0%) cuando el entrevistado conoce solo 1 documento. Las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador fueron:

- ¿Qué documentos (planes, manuales, sistematizaciones) se han elaborado en su área?
- ¿Cuándo se elaboraron?
- ¿Conoce otros documentos derivados del proyecto además de los de su área?
¿Cuáles?
- ¿Qué documentos (planes, manuales, sistematizaciones) conoces de *Amigos de San Cristóbal*?

Algunas de las respuestas fueron:

“Estamos produciendo un documento histórico, que no había, si hemos aumentado la producción de documentos; se hizo un manual organizacional, lo ideal es que participara el consejo, pero es muy difícil q ellos participen en algo, esperamos pero en eso se nos ha ido la vida, así que ya no esperamos. Ahora estamos con el manual operativo y administrativo. Tenemos el manual organizacional que hizo una persona que contratamos y se tardó mucho, el operativo y el administrativo lo hizo Jimena, yo lo revisé, el presidente del consejo ya lo revisó, hizo sus observaciones y ya Jimena lo atenderá; para finales de mayo ya tendremos este producto terminado.”(ET1)

“Los documentos que conocemos es el manual sobre como entregar la documentación del proyecto y como entregar las facturas, manejo del proyecto y materiales promocionales, calendarios, misión y visión.” (OB2)

La mayoría de los entrevistados conocen los documentos que ha estado produciendo la organización, aunque es importante que se finalicen todos los documentos comprometidos en el proyecto y que de igual forma lo difundan con las organizaciones aliadas.

Indicador T4. Reconocimiento de instrumentos informativos digitales

Valoración cuantitativa: 50%

Este indicador se refiere a la capacidad que tiene la organización para ofrecerle a los demás una visión más completa de las actividades que llevan a cabo. La máxima calificación (100%) se alcanza cuando los entrevistados mencionan que conocen el 75% o más de los boletines que la organización publica; la media (50%) se alcanza cuando mencionan que conocen del 35 al 74% de los boletines y calificación baja (0%) cuando conocen menos del 35%. Las preguntas que se realizaron para evaluar este indicador fueron:

- ¿Conoces los boletines de *Amigos de San Cristóbal*?
- ¿Cuántos boletines conoces?
- ¿Visitas de manera frecuente su página web?

Algunas de las respuestas fueron:

“Conozco de 3 a 4, los veo desde el año pasado. Los boletines son buenos, siempre tienen fotos, el texto es corto, es muy eficaz y creo que es bueno compartir lo que pasa en los proyectos”. (OB1)⁴

“A partir del proyecto con Fundación Kellogg, Amigos de San Cristóbal ha estado utilizando más Facebook para promover sus proyectos, ha hecho crowdfunding con Donadora u otra plataforma, usa más las redes que el año pasado, hicieron un calendario muy bonito y ampliaron un poco más su forma de comunicarse con el exterior”. (OB2)

“Los boletines han cambiado su diseño, anteriormente tenían un diseño muy simple ahora son más vistosos y bonitos”. (OB6)

Casi todos los entrevistados conocen la mayoría de los boletines, así como otros medios de comunicación que utiliza *Amigos*, sin embargo, según los mismos entrevistados hace falta fortalecer los contenidos de los mismos, como el que narren la experiencia de los proyectos de forma más personal y menos descriptiva y que *Amigos* lleve a cabo un monitoreo continuo de las actividades que realizan las organizaciones beneficiarias para que cuente con información actualizada.

Indicador T5. Trabajo colaborativo entre actores

Valoración cuantitativa: 41%

Este indicador hace alusión a que el capital individual y colectivo es uno de los recursos principales que disponen las organizaciones para llevar a cabo sus funciones. La máxima calificación (100%) se alcanza cuando el entrevistado menciona a más de 10 organizaciones con las que colabora *Amigos*; la media (50%) se logra cuando menciona de 5 a 9 organizaciones y la baja (0%) cuando menciona menos de 5 organizaciones. Las preguntas que se realizaron para evaluar este indicador fueron.

- ¿Con que organizaciones colaboran?
- ¿Ha habido un aumento de colaboración de organizaciones a partir de que el proyecto comenzó?

Algunas de las respuestas fueron:

“A partir del trabajo que está llevando a cabo Amigos, entre organizaciones afines ha habido más fortaleza, se llevan a cabo más actividades con grupos de organizaciones que trabajan con: mujeres, derechos humanos y migrantes. Se han generado lazos entre ellas.” (OB1)

⁴ OB: Organización beneficiaria

La mayoría de los entrevistados tienen conocimiento de algunas de las organizaciones con las que colabora Amigos de San Cristóbal debido a que han coincidido en eventos, sin embargo, no se llevan a cabo proyectos en común y es importante que se fortalezcan estos vínculos entre organizaciones para que se pueda consolidar la red de organizaciones que es un compromiso del proyecto.

Indicador T6. Sustentabilidad de la organización

Valor cuantitativo: 50%

Este indicador se refiere a las estrategias que permiten a la organización la continuidad de su operación a lo largo del tiempo. La calificación máxima se obtiene cuando los entrevistados reconocen que la organización ha aumentado su recaudación de fondos vía proyectos, ahorros bancarios y donantes; la calificación media se obtiene cuando reconocen que aumentaron dos estrategias y la calificación baja se obtiene cuando reconocen que aumentaron 1 estrategia. Las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador fueron:

- ¿Se ha logrado aumentar la recaudación de fondos a partir de que empezó el proyecto?
- ¿Se ha logrado aumentar los ahorros bancarios a partir de que empezó el proyecto?
- ¿Se ha logrado aumentar la generación de donaciones?

Algunas de las respuestas fueron:

“A raíz de que empezó el proyecto de Fundación Kellogg, lo que se hizo fue poner el dinero en un fondo de inversión, adicional a ello, se ha logrado obtener financiamiento de otra fundación, las membresías de los donantes siguen, también se logró recaudar por el sismo. Asimismo, se están integrando algunas personas que están en EEUU que nos ayudan a hacer mesas de donantes allá, también hay recaudación por medio de conciertos, y se está el contacto con un embajador de Francia. A nivel local se tiene un aliado que es Cacao Nativa.”(ET2)

“Ha aumentado de a poquito, es que ya hay muchas asociaciones civiles acá, los recursos se están yendo a asociaciones civiles más grandes y no siempre llegan los fondos para acá. Los recursos han ido en aumento sí, pero no se ha generado aún un patrimonio que nos haga independientes, esto se lograría si hubiera una donación patrimonial, pero eso ya no hay, pero como AC no se puede ser sostenible sin donaciones. Todas las donaciones se van a proyectos, y nunca vamos a poder hacer esto que es lo que buscamos. Se han hecho buenos ejercicios porque se logró un pequeño donativo de una AC de EEUU, nos dieron 15,000 dólares, seguimos con las relaciones de donativos grandes de Europa, con los de la Kellogg, por ejemplo.”(CO1)⁵

⁵ CO: consejero

Aunque la organización ha realizado diferentes estrategias para recaudar fondos, la mayoría de los entrevistados reconocen que no es suficiente y que aún no han logrado la sustentabilidad de la organización pero que están en ese proceso. Asimismo, es necesario que la organización diseñe sus planes de negocios para la recaudación de fondos para que de ese modo se logre la sustentabilidad del personal operativo en un tiempo razonable. Identificar una plataforma informativa en la que se basaría la recaudación.

Indicador I1. Utilidad de los productos

Valoración cuantitativa: 31%

Este indicador se refiere a que los documentos generados por la organización sean apropiados y adecuados para el propósito con el que se hicieron. La máxima calificación (100%) se alcanza cuando los entrevistados reconocen que se han implementado más de 4 documentos; la media (50%) cuando reconocen la implementación de 2 o 3 documentos y la baja (0%) cuando se implementó 1 documento. Las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador fueron:

- De los documentos elaborados, ¿cuáles ya han implementado?
- ¿Qué resultados han tenido a partir de esta implementación?
- ¿Consideras que los documentos implementados han sido útiles?
- ¿Cuáles?
- ¿Qué aspecto mejorarías?

Algunas de las respuestas fueron:

“Algunos, bueno en parte, por ejemplo yo hice hace dos años los lineamientos para la elección de proyectos, también tenemos un pequeño manual sobre la contabilidad, y el reglamento del consejo directivo que ya se han implementado.” (ET1)

“Los documentos que se han implementado son: el plan de comunicación, el plan de recaudación (borrador), la historia de amigos y el plan operativo.” (ET2)

“Ninguno se ha implementado, la verdad es que el consejo viejo dejó cosas, o sea dejaron cosas muy claras, pero nunca se utilizan, con base en el existente hicimos el otro, pero no se implementa.” (ET3)

De parte de la mayoría del personal de *Amigos* si se reconoce la implementación de algunos de los documentos; sin embargo, de parte de las organizaciones aliadas, la mayoría no reconoce la utilidad de dichos productos. Es importante que estos documentos no solo se finalicen totalmente, sino que también se compartan con las organizaciones aliadas de *Amigos*, con la finalidad de probar la utilidad de dichos documentos.

Indicador I2. Impacto de la comunicación

Valoración cuantitativa: 20%

Este indicador se refiere a que los medios de comunicación utilizados por la organización ejerzan la influencia esperada en la audiencia que tienen. La máxima calificación (100%) se alcanza cuando los entrevistados reconocen que a partir de los medios de comunicación ha aumentado la colaboración monetaria y voluntaria a *Amigos*; la calificación media (50%) cuando aumentó la colaboración monetaria o voluntaria y la calificación baja (0%) cuando ninguno de los dos aumentó. Las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador fueron:

- ¿Cómo miden el impacto que tienen los boletines?
- ¿Consideras que a partir del plan de comunicación propuesto en el proyecto se ha aumentado el interés cívico y la colaboración monetaria y voluntaria?
- ¿A partir de la nueva estrategia de comunicación que tiene *Amigos de San Cristóbal* ustedes han aumentado su colaboración con la organización?
- ¿Qué consideras que se necesita para mejorar la comunicación con actores interesados en las actividades que desempeña la organización?

Algunas de las respuestas fueron:

“Va lento, pero si hemos tenido más contacto con la gente, tanto de aquí como afuera, la sociedad aquí es difícil en el sentido de colaborar.” (ET2)

“Sabes que creo que, si ha habido un intento de crear alianzas, pero no es como una comunicación abierta todavía, es más bien una comunicación entre organizaciones, es más personalizado, más de reuniones...mucho tiene que ver la definición de por ejemplo, aliadas comerciales, que tiene un sello y las empresas le dan un tipo de donativo o cuota de membresía y tiene una retroalimentación con restauranteros, hoteleros, pero se le ha dado menor énfasis a esta comunicación o está en desarrollo de esta visibilidad o audiencia general...esto debería incentivarse. En la última reunión que tuvimos se hizo énfasis en utilizar medios sociales...pero ya teniendo una persona en el área no alcanza...falta mucha acción en este sentido, aunque ha habido avances.” (CO1)

*“No, no hay muchos donantes que vengan por visitar la página, pero desde que empezó el proyecto si aumentó la colaboración, pero, pues tomando en consideración lo que pasó el año pasado...antes de abril del año pasado si se había notado la presencia de *Amigos*, más impacto etc., aunque no estábamos tan presentes en redes sociales, pero en los eventos, la comunicación... pero la verdad es que es mayor por el contacto cara a cara.” (CO2)*

Aunque la mayoría de los entrevistados reconocen que *Amigos* ha sido más dinámico en medios de comunicación a partir de que empezó el proyecto, básicamente no se reconoce el impacto que ha tenido este dinamismo, debido a que la relación personal sigue siendo el

principal motor de las colaboraciones, ya sean monetarias o voluntarias. Es importante que *Amigos* defina puntualmente su estrategia de medios clarificando que objetivo se persigue por cada actividad que se propone y que tenga como evaluarlo; para ello es importante identificar cuáles son los mejores medios de comunicación para lo que la organización quiere transmitir.

Indicador 13. Mejora del Voluntariado

Valoración Cuantitativa: 50%

Este indicador se refiere a la capacidad que tiene *Amigos* para sensibilizar y así atraer personas que trabajen en las actividades de la organización sin recibir una remuneración a cambio. La máxima calificación (100%) se obtiene cuando los entrevistados consideran que la estrategia actual que está llevando a cabo *Amigos* es la adecuada para la captación continua de voluntarios; la calificación media (50%) cuando la estrategia tiene puntos de mejora y la calificación baja (0%) cuando consideran que la estrategia se tiene que cambiar. Las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador fueron:

- ¿Cuál ha sido el aumento de individuos u organizaciones que apoyan su trabajo de forma voluntaria a partir de que el proyecto empezó?
- ¿En qué actividades participan los voluntarios?
- ¿Consideras que es adecuada la estrategia de captación de voluntarios que tienen?
- ¿Qué propondrías para mejorar la estrategia de captación de voluntarios?

Algunas de las respuestas fueron:

“No había una estrategia, la estamos implementando...bueno Amigos se fundó con voluntarios locales: empresarios, los directores, etc.; esta era muy buena estructura, luego cuando cambió todo entonces nos empezamos a enfocar a voluntariado distinto: voluntarios jóvenes, extranjeros, y del servicio social.” (ET3)

“No ha aumentado. El consejo se conforma por voluntarios, pero no hay voluntarios que se comprometan tanto como para participar y asistir, aparte está el comité de voluntariado, y nosotros como consejeros tenemos que llevar gente voluntaria, yo, por ejemplo, no lo he conseguido. Los voluntarios si te pueden sacar de un apuro, pero no es apoyo constante.” (CO2)

“Lo que estamos haciendo ahorita es trabajar con prestadores de servicios sociales, es más formal, tenemos un convenio con la universidad y sí hacen un buen trabajo y eso nos aliviana muchísimo. El trabajo que nos conviene es este y no tanto como voluntarios, en el caso de las organizaciones beneficiarias sí los voluntarios, nosotros los canalizamos.” (ET1)

Actualmente en la organización no existe una colaboración importante de parte de voluntarios, la mayor parte de los voluntarios que llegan a captar son canalizados a las diferentes organizaciones beneficiarias, según el interés de cada voluntario. Es importante

que la organización reflexione en torno a seguir o no con alguna estrategia de captación de voluntarios para el fortalecimiento de sus actividades internas, debido a que también comentan que los servicios sociales hasta ahora es lo que mejor les funciona debido a que son una organización de segundo piso.

Indicador 14. Relación con OSC

Valoración cuantitativa: 72%

Este indicador se refiere a la capacidad que tiene la organización para llegar a acuerdos con los demás actores para alcanzar en conjunto objetivos en común. La máxima calificación se obtiene cuando los entrevistados reconocen que la organización mantiene una buena relación con las demás osc; la media se obtiene cuando reconocen que la organización mantiene una relación media con otras osc; y la calificación baja cuando los entrevistados reconocen que la organización tiene una mala relación con otras osc. Las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador fueron:

- ¿Considera que la organización mantiene una buena relación con otras organizaciones de la sociedad civil?
- ¿Qué recomendaría para mejorar las alianzas de la organización?

Algunas de las respuestas fueron:

“Veo que la comunicación, la relación es buena, me gustaba cuando nos reuníamos todos porque esto hace que se transparente la comunicación. Sabemos quiénes somos, qué proyectos se están trabajando, y esto es importante porque se hacen alianzas entre nosotras...hay organizaciones que hacen trabajos similares o complementarios y ya nos buscamos”. (OB5)

La mayoría de los entrevistados reconocen que *Amigos* mantiene una buena relación con las organizaciones sociales locales con las que colabora, que son básicamente las organizaciones a las que apoya con financiamiento. Es importante profundizar esta relación más allá de la entrega de cheques e informes; por ejemplo, que se continúen haciendo reuniones con las organizaciones beneficiarias, eventos que la mayoría reconocía de mucha utilidad y que se han dejado de hacer. Asimismo es recomendable que la organización fortalezca vínculos con otras organizaciones, no solo las beneficiarias.

Por otro lado, los entrevistados refirieron que sería deseable que *Amigos* también apoyara proyectos que no fueran solamente asistencialistas.

Indicador 15. Utilidad de las capacitaciones externas

Valoración Cuantitativa: 40%

Este indicador se refiere al papel que ha desempeñado la organización en el desarrollo de capacidades de las organizaciones beneficiarias. La calificación máxima (100%) se alcanza

cuando el entrevistado reconoce la utilidad de dichas capacitaciones; la baja (0%) cuando no existe tal reconocimiento y la media (50%) cuando la capacitación es medianamente útil. Las preguntas que se realizaron para evaluar este indicador fueron:

- ¿A partir de que el proyecto empezó ha aumentado el número de capacitaciones que les imparte *Amigos de San Cristóbal*? ¿Si es así, a cuánto han aumentado?
- ¿Qué temas se han impartido?
- ¿Dichas capacitaciones les han sido de utilidad?
- ¿En qué les ha ayudado?

Algunas de las respuestas fueron:

“Las primeras fueron sobre gestión de proyectos, en dos años nos dieron 3 capacitaciones, bueno 4, una que no asistí que fue sobre fortalecimiento institucional... fueron de mucha utilidad” (OB2)

“No hemos recibido capacitaciones como tal, pero si colaboración, por ejemplo, Ana Cristina aquí estuvo colaborando dando talleres de historia, una visión más real de la historia de los chavos y las chavas, llevándolos a las raíces. Fue muy útil, tanto que actualmente tenemos un maestro de los egresados que hemos apoyado y ahora da clases de rescate de raíces, de Tzotzil, y de las tradiciones, de la cultura, de los conceptos.” (OB3)

“No nos han impartido ninguna capacitación y nos gustaría que nos dieran temas sobre gestión de proyectos, fortalecimiento institucional y temas contables.” (OB1)

De las organizaciones entrevistadas existen tanto las que no se les ha impartido ninguna capacitación, como a las que se les ha impartido diversas capacitaciones y estas han sido de utilidad. Es recomendable que si *Amigos* está interesada en convertirse en un apoyo integral para otras organizaciones, es decir, que no solamente apoya económicamente proyectos sino también desarrolla capacidades de los beneficiarios, ponga énfasis en dar un seguimiento a las organizaciones que reciben las capacitaciones para verificar que efectivamente esos conocimientos se están poniendo en práctica.

Indicador 16. Consolidación de patrimonio

Valoración Cuantitativa: 30%

Este indicador se refiere a la construcción a lo largo tiempo de los bienes propios de la organización y las calificaciones están en función de la percepción de los entrevistados sobre la pertinencia de la estrategia de *Amigos* para lograr la consolidación de su patrimonio. Las preguntas que se utilizaron para evaluar este indicador, fueron:

- ¿Considera usted que la estrategia que se ha llevado a cabo para la consolidación del patrimonio ha sido la adecuada?
- ¿Qué propondría para mejorarla?

Algunas de las respuestas fueron:

“Esto no se ha logrado, existen unos ahorros y la idea es que se vaya incrementado año con año, pero eso no ha sucedido. La idea es que ese fondo patrimonial te permite con los intereses solventar los gastos ordinarios. Claro esto es algo que toma tiempo, no es una falla con el plan de recaudación, sino que esto lleva tiempo.” (ET1)

“Creo que es complicado el tema de Amigos porque sólo Ana Cristina se tiene que dividir entre todo lo que hay que hacer, y la recaudación no es su fuerte...deberíamos tener un departamento específico de recaudación y con un plan de recaudación, aunque si hay un chico que contratamos externamente que nos está ayudando con este plan.” (CO1)

No existe una estrategia o campaña de recaudación nueva, básicamente se lleva a cabo como se había estado haciendo con anterioridad, sin embargo, la situación de *Amigos* ya no es la misma de antes, debido a que el socio fundador ya retiró sus apoyos y los esquemas de membresías ya no son tan exitosos como antes, por lo que se requiere modernizar la estrategia y campaña de recaudación. Asimismo, es necesario que una persona se encargue solo de esta área, debido a la magnitud e importancia de la misma.

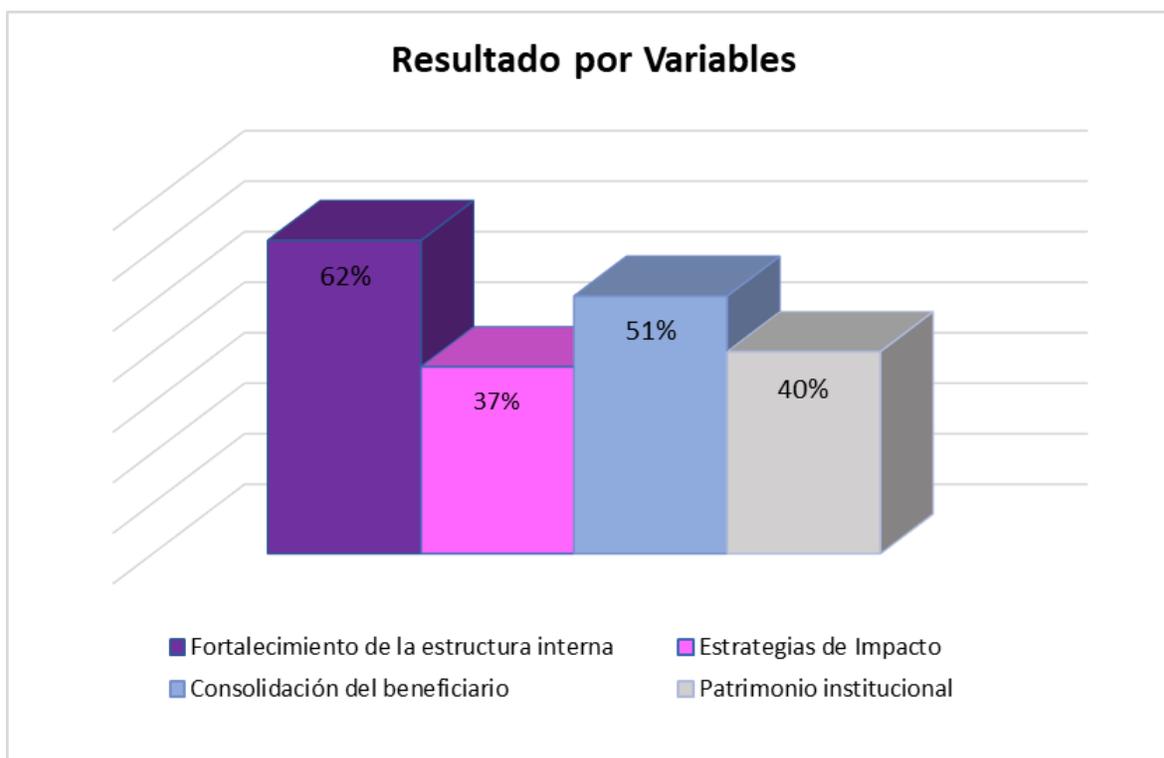
Esta área dentro de la organización presenta marcadas deficiencias y es importante atenderlas, debido a que es la sustentabilidad de la misma.

4.2. Resultados por variables

La variable *Fortalecimiento de la estructura interna* es la que obtuvo mayor calificación (62%); esta variable incluye los indicadores *Estabilidad salarial*, *Acceso y cumplimiento de capacitaciones* y *Producción documental*, que es donde la organización ha puesto mayor énfasis al proporcionarle a sus colaboradores la certeza de su pago en tiempo y forma y la permanencia de este a través de un contrato laboral; así como las capacitaciones en temas relacionados con sus actividades laborales.

Mientras que las variables *Estrategias de impacto* y *Patrimonio institucional* son las más bajas (37% y 40%, respectivamente). La primera variable incluye los indicadores *Utilidad de los productos*, *Reconocimiento de instrumentos informativos digitales*, *Impacto de la comunicación* y *Mejora del voluntariado*, 2 de los indicadores más bajos de la evaluación. La segunda variable incluye los indicadores *Sustentabilidad de la organización* y *Consolidación del patrimonio*, en donde se reconoce de parte de los entrevistados que no se cuenta con la estrategia, ni personal exclusivo para llevar a cabo esta actividad.

Figura 7. Resultados de indicadores por variable



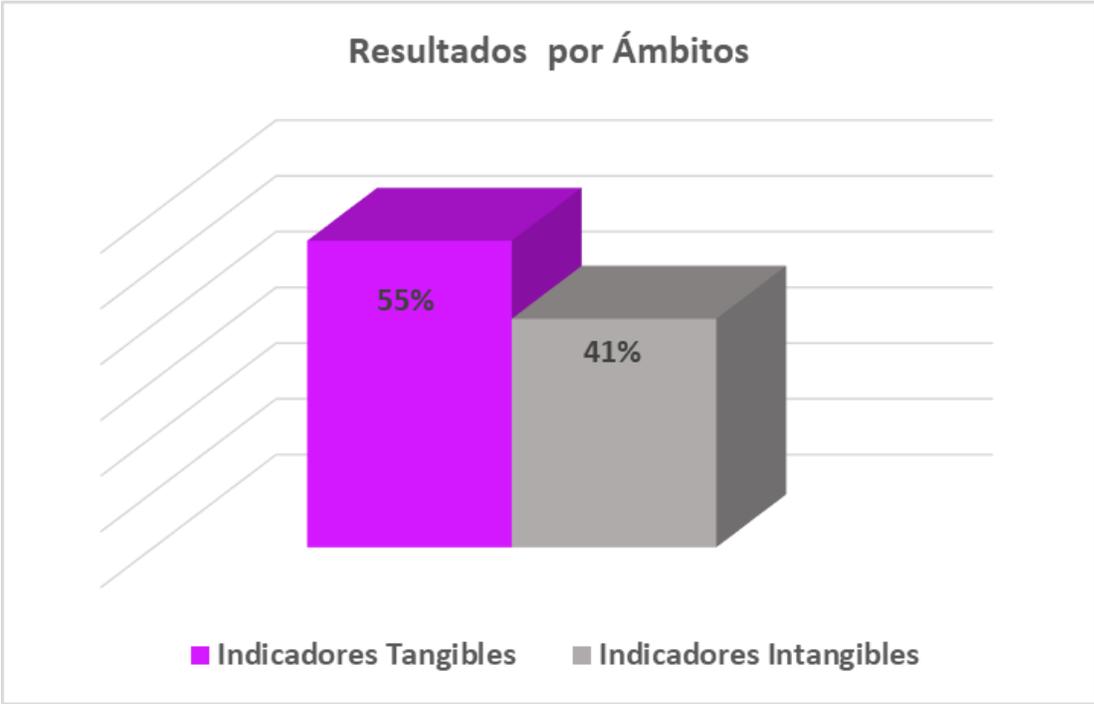
Fuente: Elaboración propia

4.3. Resultados por ámbitos

La evaluación definió indicadores tangibles e intangibles, los primeros asociados a aquellos elementos que están claramente identificados por acciones concretas y los segundos a cambios en actitudes y utilidad del proyecto. En lo que corresponde a los tangibles la valoración es del 55%, correspondiendo estos a las condiciones laborales del personal de *Amigos*, las capacitaciones impartidas por la organización, la mejoría en los boletines, las alianzas estratégicas y el aumento del patrimonio, debiendo poner mayor atención en el tema del aumento del patrimonio, en tanto que es el componente que se valora más bajo pero que es altamente significativo para el proyecto.

Para el caso de los indicadores intangibles, se valoraron con el 41%, esto debido, principalmente, a que aún no se han implementado los documentos que se comprometieron en el proyecto, y por lo mismo los actores del proyecto no reconocen la utilidad de los mismos. Asimismo, la mayoría de los entrevistados reconocen que la estrategia para la recaudación de recursos no es la más adecuada.

Figura 8. Resultados de indicadores por ámbitos



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V. Plan de Mejora, hacia la continuidad del proyecto

A continuación, se presentan una serie de puntos que buscan contribuir como áreas de oportunidad para ajustar el desarrollo del proyecto en su tercer año de ejecución.

1.- Fortalecimiento Institucional

La continuidad del equipo operativo y del desarrollo institucional, dependen enormemente de la Fundación WKKellogg, sin una mejora sustancial de la capacidad de recaudación, ésta condición permanecerá sin cambios en el mediano plazo. Por tanto, es indispensable asegurar un compromiso con la Fundación mediante el establecimiento de un plazo que permita ir disminuyendo la carga financiera de un número limitado de fuentes, al mismo tiempo que se incremente la capacidad de autofinanciamiento de parte de *Amigos*; se recomienda entonces que ambas partes establezcan dicho compromiso y el mecanismo de seguimiento correspondiente.

Dada la naturaleza del proyecto, es evidente que no existen abundantes cuadros formados a nivel local para poder cubrir las materias de trabajo que se requieren. Las condiciones prevalecientes en el Estado impiden visualizar una fuente regional que pueda proveer el capital humano requerido, por lo que, se tiene que apostar por un mecanismo mixto que incluya, mediante trabajo pro bono, personal con las habilidades y la experiencia suficiente; al mismo tiempo que invertir en la formación de cuadros locales que conozcan la cultura altruista de Chiapas.

Es recomendable que el equipo operativo se actualice permanentemente en materia de dirección de organizaciones de la sociedad civil, del entorno de responsabilidad social empresarial y de las nuevas formas de asociación local-comunitaria que se están experimentando en muchas partes del país y del mundo. Con el fin de hacer de *Amigos* una fundación comunitaria que esté inscrita en las corrientes actuales y futuras que orientan estos procesos.

Uno de los objetivos centrales del proyecto, es robustecer la capacidad institucional para el acompañamiento sólido a organizaciones locales como una organización comunitaria de referencia en San Cristóbal; hasta el momento se ha invertido en el aseguramiento de la continuidad del personal de *Amigos*, mediante la certeza de contratos formales y salarios en tiempo y forma, lo cierto es que aunque es un avance en la permanencia operativa, es necesario la configuración de un equipo especializado conformado por un cuerpo técnico que cuente con un estímulo real, eliminando la visión altruista, esto se logra desde los salarios tanto para el equipo operativo como para el Consejo Directivo, asegurando la continuidad de los planes y visiones de los proyectos, como la selección del personal adecuado, con la formación precisa y con la posibilidad real de la toma de capacitaciones y procesos formativos que abonen a propuestas innovadoras y acciones eficaces.

Es importante que exista un equipo operativo con funciones bien delimitadas, en especial en lo que concierne a la estrategia de comunicación y la recaudación de fondos, por ser dos ámbitos fundamentales para la visibilización y la sustentabilidad de la organización, para ello es viable el apoyo de prestadores de servicios sociales que maximizan las áreas mencionadas sin la generación de gastos extras.

Por otro lado, es necesario la mejora estructural de la relación y el diálogo interactivo entre el equipo operativo y el Consejo Directivo; unas de los mecanismos podría ser la planeación en conjunto de

las estrategias anuales, y el diseño de las líneas de acción que permitan la apropiación real de la misión central de la organización reforzando sus ejes de acción, esto complementado con reuniones mensuales donde se discutan puntos importantes de las actividades y de los documentos y productos centrales, tanto su elaboración y fundamento, como la terminación e implementación de los mismos. En estas reuniones podrían discutirse el contenido de los documentos y productos, las decisiones sobre el apoyo a las organizaciones beneficiarias, con la discusión del cronograma de actividades mediante la elaboración de un marco lógico que permita la planificación y gestión de las acciones orientadas a los resultados establecidos en cada etapa del proyecto.

Es sustancial a la garantía de eficiencia y eficacia de las acciones dentro del proyecto, la definición de los mecanismos de seguimiento interno, de los indicadores del proyecto, así como los sistemas de monitoreo que permitan la medición de los resultados dentro de la organización.

2. Impacto

La visibilidad y la difusión no son sinónimos de impacto, actualmente las redes sociales y los medios de comunicación están más orientados a un proceso en el que el receptor se está transformando de un gran consumidor de información a un seleccionador de la misma, por ello, el impacto está referido, en este caso, al conocimiento del público hacia quién va dirigida la información y no a la producción de ésta. Por ello, es necesario dar un giro a este objetivo en el entendido de que la noción de impacto deriva de los cambios ocurridos en las organizaciones socias y en el propio *Amigos*; de no existir cambios, no se presentan impactos, o los efectos que se presentan no van en el sentido de lo esperado.

Toda vez que se formule la teoría del cambio, se tendrá por anticipado una serie de hipótesis de los impactos potencialmente esperados, en lo que se conoce como una cadena de cambios. Por ejemplo, si una organización socia ejecuta un proyecto adecuadamente, potencialmente se vuelve sujeta a obtener otros financiamientos relacionados, la concreción de éste supuesto corresponde con un impacto. Es de gran importancia para *Amigos* la formulación de este grupo de hipótesis, porque define con claridad hacia dónde quiere llegar la organización con el financiamiento del tipo proyectos actuales.

Para medir el impacto, es necesario que *Amigos* establezca un sistema externo de evaluación y monitoreo de los proyectos y las organizaciones socias que permita recuperar avances, aprendizajes, buenas prácticas, lecciones aprendidas, visto esto desde una perspectiva particular y general. Para ello, puede contar con el apoyo y la asesoría del Área Independiente de Evaluación.

Para que al término de la ejecución del proyecto se logre tener una comunicación más fluida con los diversos actores que conforman el universo de trabajo de *Amigos* y se aumente la participación voluntaria y monetaria se necesita la elaboración detallada de un asertivo plan de comunicación.

Se debe especificar cuál es el impacto que se quiere lograr para los distintos actores involucrados: beneficiarios directos, beneficiarios indirectos, la comunidad y las acciones dirigidas a incidir en la cohesión social con la mejora de las condiciones de vida de la localidad. Este plan de comunicación podría tener dos ámbitos: lo interno, con la elaboración de la sistematización del documento de la historia de la organización y la definición del lugar de amigos en la filantropía local; esto ayudaría a mejorar la interacción entre el área operativa y directiva, coadyuvando a la apropiación y compromiso con la organización mediante la circulación de información relevante.

Por otro lado, el plan de comunicación externa que permita la visibilización, difusión y la comunicación de los logros y el alcance comunitario a las partes interesadas locales, estatales, nacionales e internacionales.

La actualización de la página web, el modernizamiento constante de los boletines, el análisis comunicativo y publicitario del mensaje que se quiere hacer llegar es fundamental, ya que permite fomentar el interés cívico que se traduce en colaboración monetaria y voluntaria. Para esto, se debe tener personal capacitado en el área de comunicación: diseñadores, comunicólogos, publicistas, etc altamente capacitados y en constante formación.

Es menester la diversificación de los instrumentos de comunicación: folletos, trípticos, carteles visibles en puntos claves de la ciudad, videos institucionales y la interacción constante a través de las redes sociales a través de la transmisión de las acciones, actividades y logros de la institución y de sus organizaciones beneficiarias, que se cuenten historias, se den testimonios, etc.

3.- Fortalecimiento de los concesionarios

La clave para fortalecer a alguien o algo es saber con anticipación hasta donde se quiere llegar, cuales son los límites establecidos y cuáles son las limitaciones de cada actor social; sin conocer los ciclos institucionales de las organizaciones socias, toda acción hacia su fortalecimiento es azarosa, ya que una capacitación puede resultar de gran utilidad o, todo lo contrario, dentro de un plan explícito o implícito de desarrollo institucional de cada organización.

La mayoría de las organizaciones que financia *Amigos* tienen una estructura institucional débil que condiciona sus límites de crecimiento; muchas de ellas están basadas en un origen difuso, en el que no queda clara la división del propósito o misión de la organización con la necesidad laboral o de ingresos de sus integrantes. Al parecer, ésta última condición prevalece en el seno de la mayoría, implicando, por tanto, un débil crecimiento institucional ya que, el tiempo que se dedica a la organización y los proyectos no está planificado ni equilibrado. Ésta debilidad estructural, impide que los grupos superen una condición de permanente crisis por la subsistencia, adecuándose, por tanto, en número y funciones al monto de financiamiento al que se accesa.

La historia de algunas de las organizaciones socias de *Amigos* se prolonga ya por muchos años bajo esta misma condición, por lo que se debe trabajar con mucha determinación, en elaborar estos planteamientos con cada grupo, sin que eso implique limitar su posibilidad de obtener fondos, pero que haga visibles sus avances en materia de fortalecimiento interno.

Debe construirse una política que diferencie a organizaciones altruistas que requieren de financiamiento de manera permanente debido a la naturaleza de su misión y visión y a la inexistencia de fondos públicos para ello, las organizaciones no lucrativas que se dedican a promover el desarrollo, sin deben tener una estrategia propia de acceso y diversificación del financiamiento. Para ello, su vinculación con organizaciones que han alcanzado esto o en vías de hacerlo, es indispensable.

Para que al término del proyecto se logre que las organizaciones apoyadas por *Amigos* alcancen un mayor grado de autogestión que garantice su trabajo y su impacto a mediano y largo plazo se necesita que *Amigos* verifique su formato de convocatoria, requisitos, número de solicitudes aprobadas, y la sostenibilidad de los proyectos que apoya, esto para que no se convierta en una

organización que financia proyectos asistencialistas, sino que promuevan un genuino desarrollo, mediante la interacción ética entre las OSC y los grupos sociales receptores en un plano de igualdad y con procesos de investigación, educación y acción.

Es importante identificar los mecanismos de seguimiento a las organizaciones beneficiarias y definir un programa de capacitaciones en temas puntuales que coadyuven a la toma de decisiones y el empoderamiento de las organizaciones como gestores y ejecutores de sus comunidades.

Otro aspecto para fortalecer, sería la realización de reuniones mensuales donde se convoquen a todas las organizaciones beneficiarias, estableciendo un compromiso obligatorio de asistencia, esto es para la construcción de una red de intercambio de experiencias, habilidades, servicios y aprendizaje que fortalezcan los lazos de cooperación y la unión de esfuerzos en la búsqueda de objetivos comunes.

Sería de mucha utilidad que se haga efectiva la organización del foro temático anual como un espacio de discusión y diálogo sobre temas en común, donde se invite a las organizaciones beneficiarias, a otras organizaciones de la sociedad civil, empresarios, autoridades gubernamentales, funcionarios y público en general...con el objetivo central de definir y buscar soluciones a temas prioritarios de la agenda local.

4.- Construcción de patrimonio a largo plazo

En su página web *Amigos* declara una recaudación cercana a los 400.000 dólares anuales, es indispensable que parte de estos recursos puedan formar un porcentaje, previamente calculado y concertado con los financiadores, del fondo patrimonial, con un 10% por ejemplo, podría garantizar en un mediano plazo, el costo de los salarios del equipo operativo. Para ello, también es necesario una política interna de austeridad y de lograr colaboraciones pro-bono o solidarias, que permitan abatir gastos para tener los ahorros requeridos.

El entorno empresarial de San Cristóbal de Las Casas en particular y del Estado de Chiapas en general, no ofrece un ambiente de oportunidades para una recaudación suficiente, la mayoría de los empresarios y altruistas están divididos y/o no tienen la cultura correspondiente; invertir en el desarrollo de esta práctica sin ningún tipo de incentivo es un proceso de largo plazo. Una opción, es buscar fondos fuera de la entidad, sin embargo, para ello se requiere de capacidades logísticas que *Amigos* no posee, para lo cual se tiene que recurrir a un arduo de desarrollo de alianzas con actores claves (empresarios, personajes famosos, otras fundaciones comunitarias) para lo cual, en los primeros años, se debe dedicar una inversión, una dirección que se encarga prácticamente de realizar y supervisar todas las actividades que realiza *Amigos* no facilita este propósito.

Uno de los puntos principales para lograr el aumento del patrimonio institucional que ya existe y garantizar la continua generación de recursos para la autogestión de la organización es la contratación de una persona dedicada exclusivamente a esta función y definir con precisión una estrategia y campaña de recaudación, de preferencia apoyada en una plataforma digital.

Este plan de procuración de fondos anual que permita determinar cuáles serán los recursos que cubrirán los gastos de operación; generar fondo capital para la construcción del patrimonio, ya sea a través de la inversión en inmuebles o activos fijo; y cubrir necesidades específicas de proyectos especiales o situaciones de emergencia, estableciéndose la meta financiera a alcanzar.

Se recomienda la realización anual de un análisis contextual que permita identificar el estado actual de las donaciones en la región, las posibilidades de cambio, así como los factores que impactan de manera negativa la procuración de fondos o que impiden el progreso en algunos puntos del plan de recaudación. Este diagnóstico debe realizarse de forma participativa con todos los miembros de Amigos, tanto del Consejo Directivo como del Equipo Operativo para lograr el compromiso común.

Esta persona encargada de esta actividad deberá hacer seguimiento constante a convocatorias tanto públicas como privadas, así como identificar fuentes potenciales de donativos, evaluar los mercados de donativos e identificar los prospectos. Esta labor requiere un plan de cultivo, es decir, la definición de planes concretos que permitan desarrollar relaciones estrechas con los prospectos hasta lograr la donación.

Sería de gran utilidad mantener actualizada la base de datos de donantes tanto locales, como nacionales o internacionales, mantener una comunicación constante dentro de los parámetros del plan de comunicación logrando la construcción de alianzas importantes con posibles donatarios y con los donatarios viejos.

Hay que diversificar los mecanismos de obtención de recursos y diseñar los mecanismos dirigidos a los grandes donativos de empresas y fundaciones a través de la organización de eventos a beneficio de una causa

Es importante mantener el fideicomiso como fondos monetarios que permanecen invertidos y que ayudan al incremento del patrimonio.

CAPÍTULO VI. Resultados Generales y Conclusiones

La presente evaluación determinó valoraciones en dos secciones: en primer lugar, una revisión del cumplimiento de objetivos y una valoración del proceso. Para el análisis del cumplimiento de objetivos se ponderó cuantitativamente mediante la revisión documental el logro de los mismos programados para el periodo 2016-2018. La valoración general del cumplimiento de objetivos se estimó en un 35.5%.

La evaluación de procesos se hizo de forma cuantitativa y cualitativa, a partir de un Sistema de indicadores establecido que se valoran con base en el análisis del discurso de las y los actores involucrados que fueron entrevistados. La sistematización de la evaluación de procesos, permite presentar valoraciones por indicador, variable y ámbito. La valoración general de avance en el proceso del proyecto se estimó en un 48%.

Como resultado de la evaluación de los dos años de ejecución del proyecto, se identificaron los principales logros, aprendizajes y falencias, por lo que se concluye:

- Avances orientados hacia el fortalecimiento institucional con insuficiencias formativas y de sistematización. La valoración más significativa se obtuvo en los indicadores correspondientes a la variable de fortalecimiento institucional, gracias al avance en la mejora de las condiciones laborales para el equipo operativo, a través de la certeza laboral mediante un contrato formal y salarios en tiempo y forma, sin embargo, existen deficiencias en cuanto a la sistematización de los documentos comprometidos, los cuales siguen pendientes de culminación y de la generación de los impactos requeridos.
- Mejora en los instrumentos de visibilización con un impacto en crecimiento. Es reconocida la mejora sustancial de los instrumentos de visibilización, en especial, la página web, la presencia en redes sociales y la actualización y mejora en el diseño del boletín institucional; sin embargo, se admite que el impacto producido por estos medios es aún incipiente ya que la relación personal sigue siendo el principal motor de las colaboraciones, ya sean monetarias o voluntarias.
- Destaca la positiva relación con las organizaciones socias, aunque ésta hace énfasis en los proyectos y no en los procesos de desarrollo institucional. Es evidente la excelente relación de Amigos con las organizaciones beneficiarias, en especial, de la coordinadora operativa con las asociaciones civiles locales con las que colabora, tanto en relación con el oportuno financiamiento como con las capacitaciones requeridas, aunque en este último punto se manifiesta la necesidad de un mejor plan de capacitaciones en temas puntuales que abonen a los procesos de fortalecimiento y desarrollo de capacidades institucionales de las OSC socias.
- El acercamiento y generación de trabajo compartido entre organizaciones socias genera una emergente identidad colaborativa. A partir de los eventos organizados por *Amigos* se dan puntos de encuentro que permiten un acercamiento y un trabajo colaborativo entre las organizaciones socias, pero hasta el momento no se ha verificado la generación concreta de alianzas y redes institucionales de trabajo. De igual manera, la relación con las organizaciones debe establecerse en el principio de sociedad y co-trabajo, dejando atrás los dispositivos de dependencia que aún prevalecen.

- La capacitación adolece de un perfil programático orientado a la formación, prevalecen eventos puntuales poco conectados entre sí. En relación con las capacitaciones internas, el enfoque ha sido de capacitaciones aisladas, sobre temas puntuales, pero sin una visión de fortalecimiento institucional tanto en contenidos como en tiempos
- El enfoque del voluntariado en amigos está aún anclado en una visión operativa requiriéndose que sea estratégica. Actualmente en la organización no existe una colaboración importante de parte de voluntarios, lo poco que se llega a captar, son canalizados a las diferentes organizaciones beneficiarias, a pesar que los prestadores de servicios sociales han sido un elemento importante en el avance de las actividades para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, en especial, en tareas administrativas. Esta situación se deriva de la naturaleza del voluntariado convocado, un voluntariado de trabajo operativo y logístico y no un voluntariado con formación tal que aporte al fortalecimiento real de la institución.
- Necesidad de fortalecer la vinculación operacional y comunicativa entre el consejo directivo y el equipo operativo. Se evidencia una falta de vinculación operativa y comunicativa entre el Consejo Directivo y el Equipo Operativo; se tiene que desarrollar una serie de roles institucionales que en gran medida dependen de la habilidad del Director Operativo, como la rendición de cuentas al consejo directivo, siendo clave para garantizar la transparencia y la habilidad de la organización.
- La carencia de un plan de recaudación orientado por propósitos estratégicos y metas específicas de recaudación limita la posibilidad de construcción de un patrimonio institucional. Hay una debilidad en la estrategia de recaudación de fondo, de atracción de donatarios y por lo tanto en el fortalecimiento del patrimonio institucional. Aunque la organización ha realizado diferentes estrategias para recaudar fondos, se reconoce la insuficiencia en la construcción de sustentabilidad de la organización y en el fortalecimiento de un patrimonio propio. No existe una estrategia o campaña de recaudación nueva, básicamente se lleva a cabo como se había estado haciendo con anterioridad, sin embargo, la situación de Amigos ya no es la misma de antes, debido a que el socio fundador ya retiró sus apoyos y los esquemas de membresías ya no son tan exitosos como antes.
- Es impostergable que amigos (consejo directivo y equipo operativo) formulen una teoría del cambio y una planeación estratégica orientada al cumplimiento de los propósitos de una fundación comunitaria.
- El equipo operativo requiere de una formación y una asesoría constante en materia de construcción de relaciones institucionales de gran visión.
- Se requiere hacer coincidir los intereses institucionales de la fundación Kellogg con los de amigos en la condición actual para en el mediano plazo alcanzar objetivos comunes.
- Una reingeniería institucional derivada de la teoría del cambio y de la planeación estratégica se requiere para resignificar nociones y perfiles del equipo operativo, el voluntariado y organizaciones beneficiarias.
- Los mecanismos de seguimiento y evaluación a los procesos con las organizaciones socias deben reorientarse en el sentido de fortalecer el autoaprendizaje y la aplicación de herramientas y conocimientos en la práctica cotidiana, sustituyéndolo por el modelo de acceso a información; incentivos son indispensables para ello.

BIBLIOGRAFÍA

ACNUR. 2018. ¿Qué es el trabajo voluntario y cuáles son sus características? España. Recuperado de: <http://www.eacnur.org>

De la Cuesta, Carmen. 2006. Desafíos de la investigación cualitativa. Nure Investigación.

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. 2011. Planteamiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja sobre el desarrollo sostenible. Ginebra. Pag 45.

Fundación Merced Querétaro. 2015. Boletín Enero 2015.

Fundación para Unir y Dar A.C. 2018. ¿Qué es una Fundación Comunitaria? Nuevo León, México. Recuperado de: <http://www.comunidar.org>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. 2008. Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD. Nueva York, EE.UU. 64 pp.

Restrepo, Eduardo. 2016. Etnografía: alcances, técnicas y éticas. Envión Editores, Bogotá. 101 pp.

Rodríguez, D. y J. Valdeoriola, 2009. Metodología de la investigación. Universidad Abierta de Cataluña. 82 pp.

Ruíz, Manuel I. 2011. Políticas Públicas en Salud y su impacto en el Seguro Popular en Culiacán, Sinaloa, México. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Sinaloa. 305 pp.

Strauss, A. y J. Corbin. 2002. Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquía, Colombia. 354 pp.

ANEXOS

Tipo de actor: Organización beneficiaria

Fecha de la entrevista: 3 de mayo 2018

Lugar de la entrevista: San Cristóbal de Las Casas, Chiapas

Entrevistador: Paola Torres

Antecedentes: A partir del 2013 son apoyados por Amigos.

Apoyo de Amigos: Sostenimiento de la asociación

Primero fue apoyo en el área de fisioterapia, ya después se cubrieron de allí parte de los sueldos y partes operativas.

VARIABLE 1. FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA INTERNA

Indicador Intangible 1. Producción documental

1. **¿Qué documentos (planes, manuales, sistematizaciones) conoces de *Amigos de San Cristóbal*?**

A nosotros nos piden anualmente una solicitud de beca, nos piden un seguimiento que mandamos con la información, cumpliendo un formato donde van los avances, testimonios, fotografías...es como una memoria descriptiva de nuestro proyecto al q se destina la beca y nos pide un informe parcial y un informe final.

Conocemos los trípticos, alguna información al correo de las actividades que tienen con otras instituciones, las campañas, hacen un vaciado de resultados de acuerdos en sus reuniones.

2. **¿Sabes cuándo se elaboraron?**

VARIABLE 2. ESTRATEGIAS DE IMPACTO

Indicador Intangible 2. Utilidad de los productos

3. De los documentos elaborados, ¿sabes cuáles ya se han implementado?

Documentos de difusión de actividades, el boletín era austero y ahora tiene buen diseño

4. ¿Conoces qué resultados han tenido a partir de esta implementación?

5. ¿Consideras que los documentos implementados han sido útiles?

6. ¿Cuáles?

7. ¿Qué aspecto mejorarías?

Indicador Tangible 3. Visibilidad de la organización

8. ¿Conoces los boletines de *Amigos de San Cristóbal*?

Sí.

9. ¿Cuántos boletines conoces?

4

10. ¿Visitas de manera frecuente su página web?

Más o menos, no muy seguido, checamos los correos y toda la información que nos mandan.

Indicador Intangible 3. Impacto de la comunicación

11. ¿A partir de la nueva estrategia de comunicación que tiene *Amigos de San Cristóbal* ustedes han aumentado su colaboración con la organización?

Si, si ha aumentado, hay un hambre en las actividades sociales de querer generar impacto con sus diferentes proyectos y buscan la solidez, algún respaldo como con Amigos, como es el caso de Tierra Roja Cuxtitali.

12. ¿Qué consideras que se necesita para mejorar la comunicación con actores interesados en las actividades que desempeña la organización?

Ver mejores formas de acercamiento con las actividades que llevan a cabo las organizaciones beneficiarias, como un monitoreo quincenal o mensual, que nos pregunten y ellos lo difundan en sus diferentes medios.

Indicador Intangible 4. Mejora del voluntariado

13. ¿Participan como voluntarios en *Amigos de San Cristóbal*?

No, pero ellos nos han canalizado voluntarios, como un grupo de jóvenes que vienen de Estados Unidos.

14. Si es así, ¿desde cuándo?

15. ¿En qué actividades participan los voluntarios?

Trabajan con personas con discapacidad, se acomodan según su perfil, en terapias, manualidades, en el huerto, se involucran a todas las áreas.

16. ¿Consideras que es adecuada la estrategia de captación de voluntarios que tienen?

Sí, es funcional.

17. ¿Qué propondrías para mejorar la estrategia de captación de voluntarios?

Le recomendaría que mejorara su difusión.

VARIABLE 3. CONSOLIDACIÓN DEL BENEFICIARIO

Indicador Tangible 4. Trabajo colaborativo entre actores

18. ¿Usted sabe con qué otras organizaciones colabora *Amigos de San Cristóbal*?

Chantiik, Tierra Roja Cuxtitali, unos chicos de textiles.

19. ¿Sabe si ha habido un aumento de organizaciones a partir de que el proyecto comenzó?

No nos hemos fijado, pero entre organizaciones afines si ha habido más fortaleza, tienen más actividades con grupos de organizaciones que trabajan con mujeres o con derechos humanos o con migrantes, si se han generado lazos entre ellas. En nuestro caso no, porque casi no hay organizaciones que trabajen con personas con discapacidad.

Indicador Tangible 5. Alianzas estratégicas

20. ¿Considera que la organización mantiene una buena relación con otras organizaciones de la sociedad civil?
Sí.

21. ¿Qué recomendaría para mejorar las alianzas de la organización?

Indicador Intangible 5. Incidencia en el fortalecimiento

22. ¿A partir de que el proyecto empezó han aumentado el número de capacitaciones que imparten a las organizaciones beneficiarias? ¿A cuánto han aumentado?

No.

23. ¿Qué temas se han impartido?

No nos han impartido ninguna capacitación y nos gustaría que nos dieran temas sobre gestión de proyectos, fortalecimiento institucional y temas contables.

24. ¿A partir de que el proyecto empezó han aumentado el número de encuentros que llevan a cabo con organizaciones beneficiarias? ¿A cuánto han aumentado?

No se han hecho intercambio de experiencias y consideramos que sería muy útil tenerlos con las demás organizaciones.

25. ¿En dichos encuentros que temas se abordan?

26. ¿Dichas capacitaciones y encuentros les han sido de utilidad?

27. ¿En qué les ha ayudado?

VARIABLE 4. PATRIMONIO INSTITUCIONAL

Indicador Tangible 6. Sustentabilidad de la organización

28. ¿Qué estrategia ha llevado a cabo la organización para aumentar sus fondos?

Implementan varias estrategias, una con socios directos, por ejemplo, con aliados en Estados Unidos, con empresarios locales, donación con boteo, a través de Fondeadora, a través de invitaciones que hacen.

29. ¿Se ha logrado aumentar los fondos a partir de que empezó el proyecto?

Indicador Intangible 6. Consolidación de patrimonio

30. ¿Considera que esta estrategia ha sido la adecuada?

31. ¿Qué propondría para mejorar la recaudación de fondos de la organización?

Les podríamos proporcionar los nombres de las personas que nos apoyan y que están comprometidos con este tipo de causas sociales para que *Amigos* se vinculara con ellos. Generamos un cierto vínculo entre *Amigos* e INDESOL pero ya no supe si concretaron algo.

También una propuesta sería que tuvieran una campaña anual y difundirla con anticipación, que sea su evento principal y que la pudieran hacer internacional ya que ellos tienen ese tipo de vínculos.

Tipo de Actor: Colaborador de la organización

Fecha de la entrevista: 2 de mayo 2018

Lugar de la entrevista: San Cristóbal de Las Casas

Entrevistador: Paola Torres

VARIABLE 1. FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA INTERNA

Indicador Tangible 1. Consolidación operativa

32. ¿Qué actividades desempeña usted dentro de la organización?
Básicamente nos dividimos la labor en presidente, secretaria y tesorera...yo me encargo de la parte de tesorería.
Hago evaluaciones de los estados financieros mensuales, estados de control y finalmente visto bueno de presupuestos.
También hago la parte de recaudación, apoyo en esa parte.
No nos hemos capacitado en eso, pero como yo tengo una A.C y soy su representante legal, entonces manejo ese tema administrativo, fiscal y contable...me he desempeñado en estos últimos 10 años en la parte de recaudación de A.C.
33. ¿Desde cuándo trabaja en la organización?
Apenas llevamos unos 9 meses con el nuevo consejo. Estamos tres personas continuas y tres que son asesores externos
34. ¿Por cuánto tiempo es el contrato que firmó?
35. ¿Le pagan en tiempo y forma?
36. ¿Cuenta con el equipo necesario para desarrollar su trabajo?

Indicador Tangible 2. Desarrollo de capacidades y habilidades

37. ¿Ha recibido capacitaciones para desarrollar mejor su trabajo?
38. ¿Qué capacitaciones ha recibido?
39. ¿Cuándo las recibió?
40. ¿Considera usted que estas actividades le han servido para desarrollar mejor su trabajo?
41. ¿Considera que es necesario llevar a cabo más capacitaciones? ¿De qué temas?
Considero que la parte a detalle, nos tenemos que apoyar con el equipo operativo y es ellos son los que deberían tener mejor esas capacitaciones.
Yo no siento que necesite más capacitación *perse*.

Indicador Intangible 1. Producción documental

42. ¿Qué documentos (planes, manuales, sistematizaciones) se han elaborado en su área?

Hicimos un pequeño retiro estratégico y a partir de ellos se sistematizó cual era la estrategia a seguir de un año o dos años, allí quizás es demasiada información y sea necesario sistematizarlo, porque es demasiada información y eso no lo he visto, pero es

eso que estamos trabajando desde el consejo para darle esa retroalimentación al equipo operativo. Estamos también realizando los manuales de procedimiento, perfiles de puestos, etc, eso ya está en camino, pero lo que pasa es que ha habido poca profesionalización de los servicios externos, esto es un tema regional la verdad, entonces tienen unos ciertos productos a entregar, pero muy por debajo que se les pide a estas personas que se supone se contratan porque están especializadas en esos servicios. Nos toca rehacerlos a nivel interior y se decidió que ya se van a finiquitar...esto se están pidiendo desde hace un año creo.

43. ¿Cuándo se elaboraron?

44. ¿Conoce otros documentos derivados del proyecto además de los de su área? ¿Cuáles?

Para producir estos documentos, no participo, sólo los vistos buenos, el más importante es el de los presupuestos y de los gastos...los gastos mensuales y el integrado anual. De cierta forma como estoy apoyando en la recaudación, me aseguro que haya un seguimiento adecuado de los reportes a recaudadores principales como la Kellogg, pero estos no son producidos por mí, esto se hace directamente con la organización.

Amigos a partir de la Kellogg, tiene un personal fijo, antes era puro voluntario, antes la realización de documentos eran desde el consejo, antes de un equipo fijo, había poca continuidad de los procesos como tal, porque llegaba un consejo y lo cambiaban, y era difícil continuar...a partir de la Kellogg, que entran Bea, Jime y Ana, todo se ha generado más profesional y desde mi perspectiva hay un tema importante de operatividad, con la donataria autorizada que se logró estar al tiro, siempre teniendo muchos retos. Todo esto se ha generado de estos 3-4 o 5 años que tiene un equipo ya fijo, antes había una directora, luego un director y ahora está Ana Cristina y a partir de ella empieza a haber un seguimiento de las estructuras operativas y de las estrategias.

VARIABLE 2. ESTRATEGIAS DE IMPACTO

Indicador Intangible 2. Utilidad de los productos

45. De los documentos elaborados, ¿cuáles ya han implementado?

En general creo que todo lo hemos ido operando, y más que nada el equipo operativo, nuestro rol es nada más ver que las cosas están por buen camino, enfocarnos en el mediano y largo plazo...siento que de lo que se ha hecho se ha hecho lo mejor posible, con Jimena se están haciendo algunos productos, comunicaciones en línea, pero se ha quedado todo en un 50%, hay cosas que les falta...pero de que se ha ido avanzando sí.

En el marco administrativo, legal y financiero van muy bien, en el análisis de proyectos tiene una metodología muy clara, de a quien se le da dinero, y la evaluación de esto, esto es la columna vertebral de amigos.

En el tema organizativo siento que todavía faltan como estar más profesionalizados al interior, pero en el sentido del recurso humano, de los manuales...hemos estado intentando de crear un departamento de recaudaciones independiente...sentimos que Ana tiene una buena visión de los proyectos, pero esas áreas están tambaleándose, sentimos que les falta a esas dos áreas con la de comunicación.

Pero si buscamos un área si fuerte, no la veo, pero es porque es una falta de gestión interna, operatividad interna...yo estuve platicando con los otros dos consejeros, y vimos

que faltaba el seguimiento de X,Y, y Z... pero al final del día no nos hacen caso los demás consejeros.

No tenemos esa herramienta que nos ponga a todos alineados y claros...es muy sencilla de lo que se está haciendo mensual, semestral y anual con unas métricas claras

46. ¿Qué resultados han tenido a partir de esta implementación?
47. ¿Consideras que los documentos implementados han sido útiles?
48. ¿Cuáles?
49. ¿Qué aspecto mejorarías?

Indicador Tangible 3. Visibilidad de la organización

50. ¿Cuántos boletines conoces?
51. ¿Cuál ha sido el aumento de boletines que han realizado a partir de que empezó el proyecto?
Específicamente de los boletines que mandan en línea, no ha habido...creo que disminuyó de hecho. Porque los boletines esos era un tema muy de los americanos que les gustaba recibirlos en línea, en español e inglés, todo súper lindo.
Se saca un boletín dos-tres al año y sigue eso igual, lo que si cambió fue el formato porque antes era un mini periódico, ahora es tipo blog. Este cambio fue hace dos años más o menos
52. ¿Cuántas veces han reestructurado su página web?
Esta se rehízo por completo,

Indicador Intangible 3. Impacto de la comunicación

53. ¿Cómo miden el impacto que tienen los boletines?
A través de una herramienta que tiene el equipo de comunicación
54. ¿Consideras que a partir del plan de comunicación propuesto en el proyecto se ha aumentado el interés cívico y la colaboración monetaria y voluntaria?
Sabes que creo que, si ha habido un intento de crear alianzas, pero no es como una comunicación abierta todavía, es más bien una comunicación entre organizaciones , es más personalizado, más de reuniones...mucho tiene que ver la definición de por ejemplo, aliadas comerciales, que tiene un sello y las empresas le dan un tipo de donativo o cuota de membresía y tiene una retroalimentación con restauranteros, hoteleros, pero se le ha dado menor énfasis a esta comunicación o está en desarrollo de esta visibilidad o audiencia general...esto debería incentivarse.
En la última reunión que tuvimos se hizo énfasis en utilizar medios sociales...pero ya teniendo una persona en el área no alcanza...falta mucha acción en este sentido, aunque ha habido avances.
55. ¿Qué consideras que se necesita para mejorar la comunicación con actores interesados en las actividades que desempeña la organización?
Que se le dé un seguimiento a estas métricas y estos objetivos y nosotros poder identificar que se está haciendo...yo estoy segura desde la Kellogg están al tanto de lo que se ha hecho dentro de la propuesta

Indicador Intangible 4. Mejora del voluntariado

56. ¿Cuál ha sido el aumento de individuos u organizaciones que apoyan su trabajo de forma voluntaria a partir de que el proyecto empezó?

Dentro de cada organización hay voluntarios, es más pertinente para éstas.

El voluntariado es un tema de Hileana, y se pidió voluntarios para la campaña de comunicación que se estuvieron solicitando, pero ahorita no tengo alguna referencia de este tema.

57. ¿En qué actividades participan los voluntarios?

El en área de comunicación hay uno

58. ¿Consideras que es adecuada la estrategia de captación de voluntarios que tienen?

Es que sólo he visto pocas comunicaciones externas para captar voluntarios/ hubo una conversación con las organizaciones que coordinan voluntariados pero no he visto resultados.

59. ¿Qué propondrías para mejorar la estrategia de captación de voluntarios?

VARIABLE 3. CONSOLIDACIÓN DEL BENEFICIARIO

Indicador Tangible 4. Trabajo colaborativo entre actores

60. ¿Con que organizaciones colaboran, además de las voluntarias?

Son entre 8 y 10...este año son 10 exactamente.

Con las que tenemos alianzas son muchas, pagamos la membresía de una red de A.C que trabajan mucho con temas de recaudación, te dan herramientas de recaudación, talleres, etc.

61. ¿Ha habido un aumento de organizaciones a partir de que el proyecto comenzó?

Indicador Tangible 5. Alianzas estratégicas

62. ¿Considera que la organización mantiene una buena relación con otras organizaciones de la sociedad civil?

Si, esto le corresponde a Ana, hay con la COPARMEX, con el Club Rotario, con unos emprendedores de San Diego...también hay relaciones con algunas universidades para esto del voluntariado.

63. ¿Qué recomendaría para mejorar las alianzas de la organización?

Indicador Intangible 5. Incidencia en el fortalecimiento

64. ¿A partir de que el proyecto empezó han aumentado el número de capacitaciones que imparten a las organizaciones beneficiarias? ¿A cuánto han aumentado?

Las capacitaciones son parte del proyecto...no sabría decirte cuantas capacitaciones se han impartido

65. ¿Qué temas se han impartido?

66. ¿Sabes si estas capacitaciones y encuentros les han sido de utilidad a las organizaciones?

67. ¿En qué les ha ayudado?

VARIABLE 4. PATRIMONIO INSTITUCIONAL

Indicador Tangible 6. Sustentabilidad de la organización

68. ¿Se ha logrado aumentar la recaudación de fondos a partir de que empezó el proyecto?

Ha aumentado de a poquito, es que ya hay muchas Acs acá, se está yendo a Ac más grande y no siempre llegan los fondos para acá.

Ha ido en aumento sí, pero no se ha generado aún un patrimonio que nos haga independientes.

Si hubiera una donación patrimonial, pero eso ya no hay, pero como Ac no se puede ser sostenible sin donaciones. Todas las donaciones se van a proyecto, y nunca vamos a poder hacer esto que es lo que buscamos.

Se ha hecho buenos ejercicios porque se logró un pequeño donativo de una AC de EEUU, nos dieron 15,000 dólares, seguimos con las relaciones de donativos grandes de Europa, con los de la Kellogg por ejemplo,

69. ¿Se ha logrado aumentar los ahorros bancarios a partir de que empezó el proyecto?

Hay unos ahorros que no se han tocado.

70. ¿Se ha logrado aumentar la generación de donaciones?

Indicador Intangible 6. Consolidación del patrimonio

71. ¿Considera usted que la estrategia que se ha llevado a cabo para la consolidación del patrimonio ha sido la adecuada?

Creo que es complicado el tema de amigos porque sólo Ana Cristina se tiene dividir entre todo lo que hay q hacer, y no es su fuerte...deberíamos tener un departamento específico de recaudación y con un plan de recaudación, aunque si hay un chico que contratamos externamente que nos está ayudando con este plan.

72. ¿Qué propondría para mejorarla?