

# BUENAS PRÁCTICAS EN LA INTERVENCIÓN SOCIAL

Gestión orientada a generar mayor valor



Documento elaborado por Carolina Ruesga Fernández, Alejandro González, Álvaro García Leyva y Elisa Porte Petit, investigadores de GESOC (Gestión Social y Cooperación), en el marco del proyecto de aplicación del Método de Estimación de Valor Social de GESOC con instituciones apoyadas por Nacional Monte de Piedad.



Nacional Monte de Piedad.

GESOC Agencia para el Desarrollo, A.C.  
Primera Edición 2014.

Buenas Prácticas en la Intervención Social: Gestión  
orientada a generar mayor valor.

D.R.© GESOC Agencia para el Desarrollo, A.C.  
Presidente Carranza 133,  
Col. Villa Coyoacán,  
C.P. 04000, Del. Coyoacán,  
Distrito Federal, México

Registro en INDAUTOR: 03-2014-061013484800-01

Diseño: Damariz Alcántara García  
ISBN: ISBN1978-607-96535-1-4

Editado e impreso en México

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta  
obra, sea cual fuere el medio, electrónico o mecánico,  
sin el consentimiento por escrito del titular de los  
derechos.

# INDICE DE CONTENIDO

Presentación	2
Pertinencia	6
Caso de Fundación Luis María Martínez, I.A.P.	
“Generación de evidencia para la transición programática”	7
Caso de Fondo para la Paz, I.A.P.	
“Construcción de sustento y alineación práctica con la intervención”	14
Caso de Niños y Niñas de la Sierra, I.A.P.	
“Lectura participativa de la realidad social”	22
Optimización de Recursos	28
Caso de Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, I.A.P.	
“Control operativo para maximizar los beneficios”	29
Caso de Cáritas de Monterrey, I.A.P.	
“Mecanismos para el aprovechamiento de los recursos movilizados”	37
Causalidad de Efectos	46
Caso de Fundación Michou y Mau para niños quemados, I.A.P.	
“Identificación de variables de cambio”	47
Caso de CreeSer, A.B.P.	
“Investigación de impactos para la mejora continua”	56
Evaluabilidad	64
Caso de Banco de Alimentos de Hermosillo, I.A.P.	
“Conocimiento y control e la intervención”	65
Caso de Alimento para Todos, I.A.P.	
“Generación de evidencia para rendir cuentas de resultados e impactos sociales”	75
Sostenibilidad	82
Caso de Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer AMANC, I.A.P.	
“Escalamiento para un mayor impacto”	83
Caso de Casa de los Niños de Palo Solo, I.A.P.	
“Involucramiento comunitario para la integridad”	91
Valor por Dinero	98
Caso de Asociación Ale, I.A.P.	
“Costo-beneficio y costo-efectividad”	99
Caso de Ver Bien para Aprender Mejor, I.A.P.	
“Enfoque en costos y calidad”	106

# PRESENTACIÓN

Me es muy gratificante recomendar a Patronos de las Instituciones de Asistencia Privada, Cuerpo Directivo y Operativo, a Presidentes de las Juntas de Asistencia Privada del País, la lectura de este documento denominado “Buenas prácticas en la intervención social, Gestión orientada a generar mayor valor” producido por Gestión Social y Cooperación, A.C. (GESOC), como resultado del trabajo encomendado por el Nacional Monte de Piedad, I.A.P. para evaluar las intervenciones sociales de noventa y cuatro Instituciones de Asistencia Privada del país.

Derivado de dicha valoración se identificaron prácticas que valen la pena darse a conocer para fomentar y difundir herramientas de gestión implementadas exitosamente por las organizaciones estudiadas.

De la lectura de las mismas se desprende información valiosa sobre intervenciones sociales de alto desempeño que pueden ser de suma utilidad para otras Instituciones.

Nuestro deseo al coeditar conjuntamente estas buenas prácticas sociales es invitar a las organizaciones del Tercer Sector a valorar y llevar a la práctica las recomendaciones concretas que aquí se detallan para fortalecer su trabajo.

El Nacional Monte de Piedad I.A.P. siempre preocupado y ocupado en apoyar el fortalecimiento de las intervenciones sociales públicas y privadas, junto con GESOC y con el consentimiento de las Instituciones que se listan en el índice de este documento, da a conocer estas prácticas buscando una transformación en la manera de resolver problemas sociales generando más y mejores resultados de valor social encaminados hacia la generación de impacto social.

**Lic. Maximiliano Echeverría Aguilar**  
**Patrono Presidente de Nacional Monte de Piedad IAP**



**Nacional Monte de Piedad.**

Me complace mucho presentar el trabajo elaborado en conjunto con otros compañeros y compañeras del equipo de GESOC (Alejandro González, Álvaro García y Elisa Porte) para dar a conocer un primer conjunto de buenas prácticas de gestión de organizaciones de sociedad civil, las cuales documentan y analizan las causas que explican el alto desempeño mostrado por estas intervenciones para producir valor social.

La selección de las trece buenas prácticas aquí desarrolladas se lleva a cabo en el marco de las evaluaciones que GESOC ha realizado a un grupo importante de Instituciones de Asistencia Privada, a quienes el Nacional Monte de Piedad eligió para que nuestra organización aplicara su Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS®). Dicho método permite valorar la capacidad de las intervenciones sociales para producir valor social, identificando sus fortalezas y áreas de oportunidad críticas, y generando evidencia sistemática para que las organizaciones operativas mejoren sus intervenciones y los donantes orienten sus inversiones de forma estratégica.

Los criterios establecidos para identificar y analizar estas buenas prácticas se basan precisamente en los indicadores y reactivos de calificación diseñados para evaluar las variables del MEVS: la Pertinencia, la Optimización de Recursos, la Causalidad de Efectos, la Evaluabilidad, la Sostenibilidad y el Valor por Dinero mostrado por las intervenciones sociales de las instituciones de asistencia social. En consecuencia, las trece organizaciones reconocidas en este material, presentaron las más altas calificaciones en alguna de las seis variables de gestión analizadas (según corresponde), lo que les convierte en casos ejemplares e ilustrativos de buen desempeño organizativo y de la utilidad de nuestro marco evaluativo.

De esta forma, el objetivo principal de la publicación de las buenas prácticas basadas en el MEVS es generar y difundir los mayores conocimientos y evidencias posibles sobre intervenciones sociales de alto desempeño que puedan informar la gestión de otras instituciones públicas y privadas, con el fin de estandarizar e institucionalizar acciones efectivas de gestión programática, cada vez más profesionales y eficaces.

Para tal fin, el presente ejercicio de documentación y análisis se basa en información robusta y confiable que permite no sólo ilustrar la buena práctica, sino ofrecer recomendaciones concretas y prácticas que buscan facilitar su implementación por otras instituciones en sus

---

<sup>1</sup> Para una explicación detallada del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS) de GESOC, consultar el documento "Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS): una herramienta de evaluación para mejorar las intervenciones sociales de las OSCs y la inversión filantrópica de los donantes", disponible en [www.gesoc.org.mx](http://www.gesoc.org.mx).

respectivos contextos organizativos, de manera que podamos así, contribuir a elevar cada vez más los estándares de desempeño de las instituciones del sector social en México. Por ello, en las siguientes secciones, cada una de las trece buenas prácticas es descrita a detalle, especificando el perfil de las instituciones elegidas, el contexto en que se dan sus respectivas intervenciones, y más importante aún, en qué consisten los casos destacados de gestión, y qué han aprendido las instituciones evaluadas, que pueda servir para que otras instituciones también fortalezcan su trabajo social.

Adicionalmente, la documentación de estas buenas prácticas contribuye a ampliar el conocimiento y la comprensión del MEVS, por lo cual serán utilizadas para su promoción y disseminación a través de diversas actividades de formación y desarrollo de capacidades de GESOC. Por esta razón, esta publicación complementa de forma idónea nuestra publicación de divulgación sobre el MEVS, así como el Cuaderno de Trabajo “Gestión para el Valor Social”, elaborado para el fortalecimiento de las intervenciones sociales de las OSCs.

Finalmente, queremos reiterar nuestro profundo aprecio por las personas e instituciones que hicieron posible este material al distinguimos con su confianza, colaboración y paciencia, particularmente a los representantes de las instituciones cuyos casos documentamos:

Alimento para Todos, Asociación Ale, Asociación Mexicana de Ayuda a Niños Con Cáncer (AMANC), Banco de Alimentos de Hermosillo, Cáritas de Monterrey, Casa de la Amistad, Casa de los Niños de Palo Solo, CreeSer, Fondo para la Paz, Fundación Luis María Martínez, Fundación Michou y Mau, Niños y Niñas de la Sierra y Ver Bien para Aprender Mejor. También queremos expresar nuestro agradecimiento al patrocinador de este material, el Nacional Monte de Piedad. De todas y cada una de estas instituciones hemos aprendido, y sin duda nos inspiran a seguir avanzando en nuestro propósito de ayudar a otras instituciones a orientar su gestión a la producción de resultados e impactos sociales, incidiendo en su desempeño y en la rendición de cuentas de las organizaciones a la sociedad.

**Carolina Ruesga Fernández**  
**Socia Fundadora de GESOC**



# PERTINENCIA



## Caso de Fundación Luis María Martínez, I.A.P.

### “Generación de evidencia para la transición programática”

#### Introducción

El Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS®) desarrollado por GESOC, propone que las OSCs dedicadas a la asistencia social, existen en tanto que buscan resolver un problema de interés público relevante para la sociedad (ya que afecta a población en situación de privación/carencia/vulnerabilidad/exclusión), que ni el Estado ni el mercado están atendiendo con suficiencia debido a su magnitud y/o complejidad. Sin embargo, para aspirar a resolver dicho problema de forma eficaz, una organización debe definirlo y delimitarlo de forma precisa con bases teóricas y evidencia y, deseablemente, con la participación de las personas que resultan afectadas por éste. Ello implica identificar las diferentes dimensiones del problema, sus variables y sus causas principales para, posteriormente, asegurarse que la intervención social responda eficazmente a su resolución. De ello depende en buena medida la Pertinencia de una intervención social.

Una organización que destaca por su práctica de Pertinencia es la Fundación Luis María Martínez (FLMM), I.A.P., organización cuyo modelo de intervención considera fases específicas para entender y analizar la manera en la que se desenvuelve la problemática en la que pretende incidir de acuerdo a las especificidades que cada contexto de intervención presenta. A continuación se describe los elementos y estrategias que la Fundación implementa para ello.



#### Naturaleza y objetivos de la institución

La FLMM es una institución de asistencia privada, constituida en marzo de 2003 y dedicada a la promoción humana, el desarrollo económico y la integración social de personas, familias y grupos, que subsisten en condiciones de pobreza y exclusión social en comunidades marginadas tanto urbanas como rurales. Es una institución de inspiración religiosa sustentada por la tradición latinoamericana de la opción preferencial por los pobres de la iglesia católica.

---

<sup>2</sup> Para una explicación detallada del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS) de GESOC, y en particular de su concepción y metodología de estimación de la variable de Pertinencia, consultar el documento “Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS): una herramienta de evaluación para mejorar las intervenciones sociales de las OSCs y la inversión filantrópica de los donantes”, disponible en [www.gesoc.org.mx](http://www.gesoc.org.mx).

Desde su fundación, la institución ha experimentado importantes cambios en sus marcos de análisis y entendimiento de la realidad social en la que busca incidir, y en conexión, del rol y las funciones sustantivas que la propia Fundación debe jugar para alcanzar cambios relevantes y duraderos en sus beneficiarios. En sus inicios, la FLMM tenía una clara vocación asistencialista con intervenciones muy focalizadas y siempre en apoyo a obispos, sacerdotes y religiosas que trabajan en favor de los pobres. De forma gradual, la Fundación ha modificado su modelo de intervención hacia prácticas de evangelización social que promueven el desarrollo local y comunitario por medio de la participación, la cohesión social y el uso de tecnologías para combatir la pobreza, lo que los ha llevado a consolidar las siguientes líneas de acción:

1. Promoción Social
2. Desarrollo Comunitario
3. Ayuda en Emergencia
4. Innovaciones de Modelos de Producción Sustentable

Cada una de estas líneas de acción se estructura a partir de concepciones claras y precisas sobre sus formas y niveles de contribución a la resolución de la compleja problemática social que aborda FLMM, y se sustentan en proyectos adecuadamente alineados. Sin duda, su proceso sistemático de análisis del contexto y de diagnóstico del problema social que atienden ha sido fundamental en su evolución organizativa.



## Contexto de intervención

La Fundación María Martínez cuenta con centros comunitarios en Puebla, Estado de México y el Distrito Federal, e intervenciones en regiones de Chiapas y Michoacán, entidades con zonas que fueron declaradas en “emergencia social” por el gobierno federal en la administración del Presidente Felipe Calderón.

Los contextos en donde la Fundación interviene, se caracterizan por ser zonas claramente delimitadas en las que la mayoría de los habitantes se encuentran en condiciones de pobreza (de acuerdo con cifras oficiales), y con un tejido social fragmentado.



## Descripción de la buena práctica

La FLMM ha desarrollado un modelo de intervención que le permite entender, definir y delimitar el problema social en el que busca incidir de acuerdo a las especificidades que cada contexto de intervención presenta. Este modelo consta de 8 grandes fases, a saber:

1. Acercamiento
2. Investigación
3. Diagnóstico
4. Planeación
5. Ejecución
6. Supervisión
7. Evaluación
8. Sistematización

Las tres primeras fases del modelo (acercamiento, investigación y diagnóstico) están destinadas al entendimiento del problema, al análisis de contexto y al diagnóstico, lo que les permite contar con información relevante al momento de planear y definir las estrategias específicas de acción para su intervención.

Es importante mencionar que para este proceso de análisis se involucra a todo el equipo operativo de la Fundación. La institución ha descrito la metodología utilizada para este proceso de la siguiente forma:

- a. Ver: recolección de información, detección de problemáticas, recorridos, reuniones con actores locales clave, realización de encuestas socioeconómicas a la población local.
- b. Juzgar: estudio y análisis multidisciplinario a partir de lo observado y del procesamiento de la información recabada en las encuestas realizadas a la población.
- c. Actuar: Sistematizar la información del análisis, de la retroalimentación con las autoridades y actores claves en un documento único de diagnóstico.

A continuación se describe de forma más detallada cada uno de los pasos metodológicos de este proceso.

Para la primera fase, para Ver (análisis del problema y del contexto):

En primer lugar, realiza primero un trabajo de gabinete en el que se recolecta información general de la problemática, investigación documental y estadística, así como especificaciones sobre el territorio o zona en el que se pretende incidir, tomando en cuenta datos como:

1. Información demográfica nacional y local.
2. Índices sociales como: marginación y rezago social.
3. Estadísticas de salud y educación.
4. Aspectos geográficos.
5. Principales actividades económicas y situación laboral.
6. Investigación documental sobre la problemática en la que se pretende incidir en el que se caracteriza el problema social resaltando los efectos y las causas de dicha problemática.

Posteriormente se construye una matriz de actores en la que identifican aquellos individuos o instituciones claves en el contexto de intervención. Generalmente estas matrices ubican el grado de incidencia o influencia que pueda tener el actor en el contexto, y se puede identificar el tipo de amenaza u oportunidad que trae para el proyecto. En el caso de FLMM se utiliza principalmente para ubicar a las autoridades locales con las que se podría estar planeando reuniones.

Después se procede a gestionar reuniones con actores claves y autoridades locales, lo que permite generar una planeación y esquema de estrategias que sirvan para involucrar a dichos actores en la ejecución de la intervención.

Una vez que se ha generado el vínculo, se recaba información de la propia población y de los actores claves, por medio de metodologías participativas, en el que se pretende entender la problemática desde la perspectiva de la población en la que se pretende incidir. Con este acercamiento a la población se pretende consensuar con ellos los principales problemas detectados por la población.

Para la segunda fase para Juzgar (Diagnóstico):

Tomando en cuenta toda la información recabada desde el trabajo de gabinete, junto con la información generada a través del acercamiento con la población por medio de entrevistas y estrategias de participación, se estudia y analiza la información desde un enfoque multidisciplinario. Se observan tendencias y concesos desde la población cruzándolo con el análisis de la problemática y del contexto realizado por la fundación previamente, misma que se retroalimenta con las autoridades y actores que participaron en

las entrevistas. Generalmente en estos procesos se pueden abrir diálogos con la población para generar propuestas de solución a los problemas observados.

Para la tercera fase, para Actuar (hipótesis causales de intervención con base en el diagnóstico)

Una vez analizada la información, se estructura y se sistematiza, incorporando el análisis del problema y de contexto, así como el diagnóstico resaltando las hipótesis causales de solución del problema, plasmado todo en un documento único.

La Fundación ha realizado otros ejercicios complementarios con ayuda de otros organismos en términos de diagnóstico en los que también se generan alternativas de solución que pueden ser tomados en cuenta para el trabajo de la organización.



## Beneficios de gestión

- El actual modelo de intervención de la FLMM le ha permitido incrementar su cobertura en términos de población atendida, comunidades y regiones, pero particularmente en sus dos líneas de acción que enfocan su acción a las causas que explican las condiciones de pobreza de la población que atienden (y no sólo a sus efectos), a saber, “Desarrollo comunitario” e “Innovaciones de Modelos de Producción Sustentable”. Por ejemplo, la primera línea de acción pasó de 120 beneficiarios a 3,798 de 2009 a 2010, mientras que la segunda de 80 a 800 en el mismo periodo.
- Como resultado del proceso de análisis y diagnóstico de la problemática en la que busca incidir, antes descrito, la FLMM pasó de ofrecer servicios de corte asistencialista a contar con proyectos que fortalecen la capacidad autogestiva de las comunidades atendidas, en donde sus integrantes son considerados como “sujetos responsables de su propio desarrollo”. Hoy en día, por ejemplo, la FLMM impulsa proyectos como el de “Unidades Bio intensivas de producción de alimentos orgánicos”, orientados a la producción sustentable de hongos seta y hortalizas; el impulso de granjas integrales para la seguridad alimentaria en Tepotzotlán, Estado de México; o la constitución de cooperativas de mujeres indígenas artesanas en Tlalpujahua, Michoacán bajo un enfoque de comercio justo.

- Asimismo, la FLMM cuenta ahora con mayor claridad sobre los horizontes de tiempo en los que puede esperar resultados e impactos sustantivos y duraderos en sus beneficiarios, lo que le ha llevado también a replantear la temporalidad de sus intervenciones en aquellas líneas enfocadas al desarrollo de capacidades autogestivas. Ahora, la Fundación puede diferenciar y establecer de forma clara cuáles resultados podrá obtener a corto, mediano y largo plazos. De la misma forma, la Fundación está ahora en condiciones de identificar a los actores clave en y para sus comunidades de incidencia, lo cual le permite generar sinergias y corresponsabilidad en el desarrollo de la intervención, lo que le ha permitido disminuir amenazas de sostenibilidad y potenciar los resultados.



### **Aprendizajes generados**

- La incorporación al modelo de intervención de un procedimiento sistemático y robusto de investigación y estudio de la problemática social y el contexto en donde desea incidir, le ha permitido a la FLMM afirmar que es posible transitar, en un periodo relativamente corto de tiempo, de un enfoque de intervención de corte asistencialista a otro de promoción de capacidades autogestivas de su población beneficiaria.
- En la implementación de su metodología de análisis del problema social, la Fundación ha aprendido la relevancia de contar no con las respuestas correctas, sino con las preguntas correctas. Han aprendido que formular adecuadamente las preguntas de diagnóstico les ha permitido evitar sesgos y alinear a las comunidades hacia los intereses de la propia fundación, cuando la intencionalidad de un diagnóstico adecuado es la opuesta: que la Fundación sirva a las necesidades e intereses de las comunidades a las que atiende.
- Asimismo, han aprendido que detallar gráficamente el diagnóstico (con infografías, por ejemplo), permite comunicar más fácilmente la información entre todos los integrantes del equipo de trabajo, ayuda al entendimiento de metodologías de intervención e incluso permite dar una inducción más clara y rápida a los colaboradores de la institución.



## Recomendaciones para su implementación

- Se hace necesario involucrar al equipo de la organización en los procesos de análisis del problema social y diagnóstico: contar con un enfoque multidisciplinario enriquece el análisis, las reflexiones y las propuestas de solución. Involucrar también a la población beneficiaria mediante métodos de recolección participativa.
- Así también, resulta relevante tomar en cuenta que este proceso es importante y merece su tiempo de realización, para FLMM estos procesos llevan aproximadamente 6 semanas de realización en cada caso. Se debe prever el tiempo, los recursos materiales y humanos.
- Un aspecto que facilita este proceso es que las personas involucradas en el proceso cuenten con estudios universitarios, pero lo más importante es que cuenten con aptitudes de investigación social y estructura de pensamiento, es decir, que son capaces de identificar, relacionar y entender las culturas, comportamientos, símbolos y conceptos teóricos y propios del contexto en el que se está generando el estudio.
- Se afirma que éste es un proceso que todas las organizaciones pueden incorporar a su metodología general, pero para ello es necesario establecer un enfoque metodológico que sea compatible con la naturaleza de la organización y con el modelo de atención al problema que están atacando.

## Conclusiones

El caso de la FLMM ilustra cómo la generación constante de información y caracterización del contexto, permite conocer la realidad sobre la cual se pretende trabajar, aumentando la posibilidad de intervenir con eficacia y eficiencia dado que es posible contar con información oportuna que hace posible prever las condiciones socioculturales actuales, posibles amenazas y oportunidades que el propio contexto ofrece. El caso ilustra también cómo la incorporación sistemática y robusta del análisis del problema social y la generación de diagnósticos basados en evidencia facilita y fortalece la transición de modelos de intervención de corte asistencialista, hacia modelos de promoción del desarrollo que incrementan el potencial de impactos sustantivos y sostenidos en los beneficiarios.

## Caso de Fondo para la Paz, I.A.P.

### “Construcción de sustento y alineación práctica con la intervención”

#### Introducción

El Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS®) desarrollado por GESOC, propone que las OSCs dedicadas a la asistencia social, existen en tanto que buscan resolver un problema de interés público relevante para la sociedad. Sin embargo, como ya se señaló anteriormente, con el paso del tiempo, muchas organizaciones dejan de tener claro este problema, o no lo han analizado y delimitado desde el inicio con suficiente precisión. Esto es especialmente crítico para las instituciones que están abocadas a incidir en un contexto muy amplio, donde se presentan varias problemáticas, porque sin la definición de su problema, y la falta de una priorización de las variables del problema que desean transformar, es imposible explicitar los supuestos o premisas a partir de las cuáles están trabajando, lo que llevará probablemente a que no estén enfocados y que se dispersen sus esfuerzos, limitando así, la Pertinencia de los mismos.

Una organización que destaca por su práctica de Pertinencia es “Fondo para la Paz, I.A.P”, organización que atiende a comunidades y poblaciones bajo severas condiciones de privación, vulnerabilidad y exclusión, a través de una oferta de intervención que aborda y ataca las causas que explican dichas condiciones como resultado de procesos de análisis y diagnósticos robustos, participativos y basados en evidencia, y desde un enfoque de desarrollo de capacidades comunitarias. En las próximas líneas se describe esta buena práctica.



#### Naturaleza y objetivos de la institución

Fondo para la Paz se constituyó en 1994 como una institución de asistencia privada dedicada a atender las necesidades de la población indígena desplazada de sus tierras por el movimiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional en los altos de Chiapas. Actualmente, se define como una institución que promueve el bienestar de comunidades rurales indígenas en situación de pobreza extrema. Se enfoca principalmente en la atención y superación de las carencias sociales que limitan el desarrollo humano, a saber, la salud

<sup>3</sup> Para una explicación detallada del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS) de GESOC, y en particular de su concepción y metodología de estimación de la variable de Pertinencia, consultar el documento “Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS): una herramienta de evaluación para mejorar las intervenciones sociales de las OSCs y la inversión filantrópica de los donantes”, disponible en [www.gesoc.org.mx](http://www.gesoc.org.mx).



(principalmente desnutrición infantil y mortalidad materna); los servicios básicos de vivienda (agua limpia, letrinas); el acceso a la educación (con énfasis en el nivel de secundaria); el acceso a recursos económicos o en especie mínimos necesarios para sufragar al menos una canasta básica de alimentos; y el aseguramiento de la sostenibilidad ambiental de las comunidades a las que atiende.

Su enfoque de intervención parte del supuesto de que las personas en situación de privación y/o vulnerabilidad y/o exclusión, pueden ser los principales agentes de su propio desarrollo (y no simples receptores de programas), y por tanto, concibe su labor como una instancia que facilita la organización comunitaria, el fortalecimiento de sus capacidades para identificar sus propias opciones de desarrollo, y en consecuencia, el impulso e implementación de proyectos comunitarios que los lleven a realizar dichas opciones con la participación activa y el liderazgo de los integrantes de las comunidades beneficiadas.

Para ello, el Fondo facilita la interacción de las comunidades con diferentes actores que resultan clave para su proceso de fortalecimiento y desarrollo, tales como autoridades municipales, estatales y federales, instituciones académicas y otras organizaciones operativas y entidades donantes a través de las cuales se movilizan recursos críticos para los procesos de desarrollo de las comunidades (financieros, información, conocimiento, metodologías, etc.).

De esta forma, el modelo de intervención de la institución se sustenta en cuatro estrategias de promoción de desarrollo: 1) la organización comunitaria; 2) la planeación participativa de proyectos comunitarios con enfoque de género para potenciar las habilidades de las propias comunidades para resolver aquellos temas que consideran importantes para su vida; 3) la vinculación con entidades especializadas en diferentes áreas para implementar las soluciones más adecuadas a cada uno de los problemas que se encuentran en las comunidades; y 4) la movilización de recursos en favor de las comunidades.



## Contexto de intervención

Actualmente, Fondo para la Paz tiene una cobertura centrada en ocho municipios ubicados en las zonas rurales indígenas de Veracruz (Zongolica), Oaxaca (Mixteca y Costa) y San Luis Potosí (Huasteca), en los que habitan más de 4 mil familias en comunidades en situación de privación de varias de las dimensiones de la pobreza, a saber, educación, salud, seguridad social, vivienda, servicios básicos y alimentación. La situación de privación se expresa

frecuentemente en altos índices de enfermedades respiratorias, gastrointestinales, tuberculosis y desnutrición; altos índices de muerte materna; ingresos económicos por debajo del umbral mínimo de bienestar; discriminación por género, etnia y clase social; y un medio ambiente insalubre y poco propicio para el desarrollo.

Frecuentemente, la cobertura de los servicios y programas sociales gubernamentales (de los tres órdenes de gobierno) no alcanza a estas comunidades rurales y apartadas y, cuando lo hacen, éstas se implementan de forma fragmentada centrándose sólo en una de las carencias sociales, no son implementadas con la suficiencia y/o calidad requeridas, no necesariamente responden a las necesidades concretas de cada comunidad, o bien, sus enfoques de intervención no suelen ser los adecuados para generar los impactos requeridos en el desarrollo humano de la población de estas comunidades.



### **Descripción de la buena práctica**

El principal reto que enfrenta Fondo para la Paz es el mismo reto de política pública que ha enfrentado el gobierno por muchos años en sus objetivos de desarrollo humano para comunidades rurales, indígenas y dispersas con profundos rezagos sociales: cómo dar una respuesta programática eficaz ante una problemática social tan compleja y profunda, en la cual definir prioridades de atención resulta difícil y los recursos presupuestales insuficientes ante la magnitud y profundidad de los rezagos sociales.

Ante esta situación la institución ha respondido con un modelo de atención que asume (en vez de ignorar o minimizar) la complejidad arriba descrita. Se reconoce que no existe forma de abordar exitosamente una situación tan compleja y profunda de rezago social sin priorizar áreas de atención, ya que los recursos y esfuerzos serían insuficientes. Para ello parte de tres principios, a saber, (i) que la detección de potenciales áreas de intervención en cada comunidad debe ser en extremo precisa y basada en evidencia minuciosa y exhaustiva para que la respuesta programática resulte eficaz y eficiente; (ii) que una vez identificadas, la priorización de dichas áreas de atención sólo será pertinente, legítima y, eventualmente, eficaz si es la propia comunidad quien la realiza (en vez de provenir desde un escritorio) y (iii) que las intervenciones para ser exitosas en cada área de atención priorizada deben sostenerse por un tiempo considerable, y la forma óptima de alcanzar dicha sostenibilidad es involucrando a la comunidad misma. Vale la pena destacar aquí que el ejercicio de priorización antes señalado tiene fuertes implicaciones éticas ya que en términos prácticos

esto se traduce en una prelación de servicios sociales de diversa naturaleza y, en última instancia, de una prelación entre diferentes derechos sociales. En este tipo de dilemas, desde una perspectiva de derechos humanos, la persona con la mayor legitimidad para tomar una decisión de este tipo será siempre el potencial beneficiario y no un tercero. Esta dimensión ética fortalece aún más la pertinencia del modelo de intervención de la institución.

El instrumento de gestión que cristaliza el modelo de atención de Fondo para la Paz es el Plan de Intervención Comunitaria (PIC), el cual concentra la justificación teórica, el marco conceptual, objetivos, estrategias, metas, lineamientos, políticas y procedimientos de intervención en cada comunidad atendida. Éstos se van generando en una lógica consecutiva y progresiva. Aquí se describen los atributos más relevantes de la buena práctica:

No se puede aspirar a resolver problemáticas complejas sin bases teórico-conceptuales robustas que permitan comprender la problemática, identificar las variables que la explican y la forma en la que éstas se interrelacionan y, por tanto, la manera potencialmente exitosa de abordarlas. El Plan de Intervención Comunitaria asume un enfoque teórico-conceptual basado en los preceptos de Amartya Sen, y en conexión, define de forma explícita a la pobreza y las variables que la determinan, así como la forma en la que éstas deben ser abordadas. Ello conlleva también una concepción particular de sus beneficiarios: no como simples receptores de beneficios, sino como agentes activos de su propio desarrollo.

Posteriormente, se lleva a cabo la selección de localidades de intervención basadas en evidencia y sensible social-políticamente a las condiciones locales. Se realiza una preselección de localidades con potencial de intervención a partir de la evidencia oficial disponible sobre sus condiciones de rezago y carencias sociales, como las generadas por Conapo y Coneval. Una vez identificadas se realizan visitas de reconocimiento en las que se efectúan reuniones con autoridades municipales y representantes de las comunidades. Si la disposición es favorable, se busca la autorización o “licencia social” de la comunidad para trabajar con éstas de forma permanente a través de un centro de operaciones.

Lo anterior, permite el establecimiento del centro de operaciones e integración del equipo de trabajo desde la propia comunidad. Se reclutan técnicos, promotores y promotoras comunitarias de la comunidad misma y se capacitan para iniciar los procesos de diagnóstico situacional a nivel de cada comunidad.

El siguiente paso es proceder con el diagnóstico exhaustivo, robusto y basado en evidencia sobre las condiciones de desarrollo humano de la comunidad para identificar áreas de intervención. Para ello, se delimita la potencial zona de influencia de manera precisa a través de mapas, se identifican los agentes con influencia en la comunidad, se detectan necesidades de grupos de interés, se levanta un exhaustivo censo comunitario con instrumentos paramétricos que permiten identificar y estimar las brechas o rezagos más sensibles de factores de desarrollo humano (calidad de vivienda, servicios de vivienda, acceso a salud, a educación, etc.), y se establecen espacios de diálogo con la comunidad para identificar las necesidades más sentidas por sus miembros.

Finalmente, se lleva a cabo la planeación participativa de proyectos de desarrollo basada en evidencia. La evidencia derivada del diagnóstico situacional es presentada a la comunidad y ésta discute y prioriza las áreas de intervención a abordar, así como los proyectos a implementar. Los proyectos son diseñados y las previsiones de implementación son tomadas considerando el involucramiento de la comunidad misma. Se crean Comités de implementación, se identifican umbrales de logro precisos (con base en el censo comunitario) y se establecen métricas y procedimientos de seguimiento y evaluación.

Resulta también importante la vinculación con otros actores externos a la comunidad para fortalecer y sustentar la intervención. Entre ellos están autoridades gubernamentales de los tres órdenes de gobierno, universidades, otras OSCs, fundaciones donantes, entre otros. En este sentido, es necesario que las miradas sobre los diagnósticos y la priorización estén alineadas, y que se identifiquen claramente los puntos de encuentro en sus perspectivas.

Estos rasgos del Plan de Intervención Comunitaria permiten a Fondo para la Paz contar con un instrumento de gestión que propicia y facilita la pertinencia de su intervención social para responder de forma adecuada al gran reto que le impone dedicar su razón de ser a la resolución de una problemática social compleja y profunda, en la cual definir y sostener prioridades programáticas en un marco de escasez de recursos resulta difícil.

Sin embargo, debe también destacarse que este proceso demanda de procesos que conllevan un tiempo significativo incluso antes de que los primeros beneficios tangibles lleguen a la comunidad, y una vez presentes, dichos beneficios requieren sostenerse por un periodo prolongado de tiempo para verdaderamente superar las condiciones de rezago social prevalecientes en las comunidades seleccionadas. Esto imposibilita demostrar impactos en periodos de tiempo corto y en muchas ocasiones los donantes no están

dispuestos a esperar tanto tiempo. El gran reto que enfrenta la institución es desarrollar una narrativa sencilla, ágil, directa y entendible para todos los públicos sobre los beneficios potenciales de su modelo y su pertinencia para abordar esta compleja y profunda problemática social.



## Beneficios de gestión

- A lo largo de toda su historia la institución ha logrado atender a más de 115,000 familias en situación de pobreza extrema a través de estructuras organizativas comunitarias para identificar y resolver los problemas de desarrollo específicos a cada localidad. Esto ha permitido que se mantenga el involucramiento comunitario como una práctica sistemática y constante que asegura la adquisición de conocimientos y habilidades locales, la apropiación de los proyectos por los beneficiarios y la sostenibilidad en el mediano y largo plazo.
- Se ha identificado y priorizado las variables en las que se quiere incidir para mejorar las condiciones de desarrollo humano en las comunidades atendidas:
  - Mejora de los niveles de nutrición infantil
  - Reducción de la tasa de mortalidad infantil
  - Incremento de los umbrales de ingresos de las familias
  - Alfabetización y terminación de educación secundaria
  - Ampliación de los servicios básicos de vivienda (agua, sanitación) y de calidad de la vivienda (material adecuado, menor hacinamiento).
  - Reducción del deterioro ambiental (cocinas con combustible eficiente de biomasa, disposición adecuada de desechos).
- Lo anterior le permitió a la institución establecer una adecuada métrica para identificar el éxito de sus intervenciones. De esta forma, la institución desarrolló con un robusto sistema de indicadores de impacto y de gestión que han facilitado sus tareas de seguimiento y evaluación de sus intervenciones.
- Se ha generado una mayor cohesión social a partir de los procesos de participación y organización comunitaria y un trabajo colectivo enfocado a objetivos comunes; además del empoderamiento de grupos vulnerables como en el caso de las mujeres indígenas.



## Aprendizajes generados

- Contar con marcos teórico-conceptuales y diagnósticos robustos (participativos, exhaustivos y con base en instrumentos paramétricos), resulta un ingrediente clave para aspirar a abordar de forma seria y eficaz problemáticas sociales complejas y profundas.
- La priorización entre opciones complejas será viable en la medida en la que participen los potenciales beneficiarios. Ello conlleva un involucramiento que va desde el diagnóstico, la identificación y priorización de necesidades a atender, la planeación, la búsqueda de recursos, la implementación y la evaluación de los proyectos.
- Considerar al beneficiario como un agente de su propio desarrollo (y no sólo como un receptor de beneficios) es una concepción que debe sustentarse desde los enfoques teóricos asumidos desde el diseño de la intervención y debe expresarse en procedimientos metodológicos concretos viables y coherentes con dicha concepción. Es un enfoque que no permite medias tintas.



## Recomendaciones para su implementación

- El caso de Fondo para la Paz puede sensibilizar a las demás instituciones sobre la relevancia de realizar ejercicios de este tipo exhaustivos, cuando se pretende incidir en un contexto amplio. En este caso se ha contado con un sustento teórico-conceptual robusto, así como con procesos de diagnósticos exhaustivos, precisos y paramétricos, para contar con intervenciones sociales con alto potencial para abordar de forma eficaz problemáticas sociales complejas y profundas.
- Contar con bases teórico-conceptuales robustas es condición necesaria pero insuficiente para contar con una intervención eficaz. Como lo demuestra el caso de la institución, se requiere de un instrumento de gestión operativa consistente con dichos modelos que sustente una operación alineada a dichos preceptos, como es el caso del Plan de Intervención Comunitaria desarrollado por el Fondo.

## Conclusiones

La documentación de esta práctica ilustra cómo una organización puede generar valor social a través de procesos de análisis y diagnósticos robustos, participativos y basados en evidencia sobre la compleja problemática social que sustenta su razón de ser. Esto le ha permitido a Fondo para la Paz identificar las causas sustantivas que explican las carencias sociales que viven sus beneficiarios desde la perspectiva de éstos, y en conexión, alinear su oferta de intervención a dichas causas de forma consistente con un enfoque de desarrollo, que en este caso persigue el fortalecimiento de capacidades comunitarias para que los integrantes de las comunidades atendidas se constituyan como agentes activos de su propio desarrollo y no simples receptores pasivos de beneficios sociales.

## Caso de Niños y Niñas de la Sierra, I.A.P.

### “Lectura participativa de la realidad social”

#### Introducción

El Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS®) desarrollado por GESOC, permite valorar cuándo las organizaciones están analizando y comprendiendo el problema en el que están incidiendo, y cuando van generando valor social único y distintivo. Esto sucede cuando las organizaciones, independientemente de su tamaño, pueden identificar necesidades sociales puntuales y satisfacerlas adecuadamente, desarrollando una intervención intencionada para responder de manera efectiva. En otras palabras, el MEVS identifica cuándo una organización está siendo pertinente, en función de su contexto y de las características de la población que desea beneficiar.

“Niños y Niñas de la Sierra I.A.P.” destaca por haber planteado y desarrollado una intervención social pertinente, aun cuando el entorno en el que opera es crítico en cuanto a la magnitud y profundidad de los problemas y los obstáculos para el desarrollo, y cuando las condiciones que se presentan para operar la institución, han sido adversas. La experiencia de esta organización representa un claro ejemplo de cómo, a partir de una adecuada lectura y análisis de contexto, una intervención social puede constituir una alternativa innovadora que agrega un valor diferenciado y valorado socialmente, al resto de las intervenciones educativas en curso en las comunidades de la Sierra Gorda, a saber, el trabajo con alumnos con aptitudes sobresalientes para el aprendizaje con el fin de potenciar sus capacidades como líderes de su propia comunidad. En las siguientes líneas se describen los aspectos esenciales de esta experiencia.



#### Naturaleza y objetivos de la institución

Niños y Niñas de la Sierra, es una institución de asistencia privada sin fines de lucro constituida en 2001, la cual brinda servicios educativos escolarizados de primaria y secundaria para niños y niñas con aptitudes de aprendizaje sobresalientes de la Sierra Gorda de Querétaro, principalmente de comunidades rurales y semiurbanas que viven en situación

<sup>4</sup> Para una explicación detallada del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS) de GESOC, y en particular de su concepción y metodología de estimación de la variable de Pertinencia, consultar el documento “Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS): una herramienta de evaluación para mejorar las intervenciones sociales de las OSCs y la inversión filantrópica de los donantes”, disponible en [www.gesoc.org.mx](http://www.gesoc.org.mx).



de pobreza y pobreza extrema del Municipio de Jalpan de Serra y alrededores.

La institución ha desarrollado un modelo educativo con el objetivo muy claro de cubrir la necesidad local y regional de contar con una escuela de vanguardia que impulsara el mejoramiento de la calidad educativa en la Sierra Gorda del estado de Querétaro. Dicho modelo se ha ido adaptando a las necesidades específicas de la región con el fin de acercar a la población de escasos recursos y con potencialidades, a una educación de calidad (integrando aspectos académicos, culturales y tecnológicos), y solventada a través de la conjunción de muchos esfuerzos y diversos donativos. Debido a su énfasis en la calidad, la organización ha logrado el reconocimiento de instituciones importantes y específicamente la escuela primaria es considerada como una de las mejores del Estado de Querétaro.



## Contexto de intervención

La Sierra Gorda de Querétaro es una de las llamadas “microrregiones” que, según datos de la SEDESOL, es de las más pobres del país. A pesar de forma parte de una entidad altamente poblada y urbanizada y de que la región de Sierra Gorda abarca casi una tercera parte de la superficie del estado, solo habitan en ella cien mil habitantes distribuidos en seis municipios. Las comunidades que conforman esta región están muy dispersas y tienen menos de 400 habitantes, por lo que la mayoría de sus escuelas son unitarias, es decir, son de un solo maestro para los seis grados.

Gran parte de quienes enfrentan esta situación de pobreza y marginalidad no tienen acceso a escuelas de integración completa, y muchos no logran siquiera terminar su educación básica ya que se dedican a las labores del campo o emigran desde muy pequeños a distintas ciudades del país o a los Estados Unidos de Norteamérica.

El asentamiento humano más grande de esta región es la Ciudad de Jalpan, la cual cuenta con apenas diez mil habitantes, y por lo tanto es la única que cuenta con servicios públicos completos y escuelas con servicios educativos de todos los niveles, incluso universitario; pero a pesar de ello, la calidad educativa no es la esperada, como sucede en una gran parte de las escuelas de nuestro país.

Ello explica en buena medida la ausencia en la región de una oferta educativa especializada para los niños y niñas con aptitudes sobresalientes acorde a sus capacidades

y potencial, o al menos, iniciativas o programas de detección temprana de niños/as con estos atributos en las escuelas de educación básica, razón por la cual tienden, eventualmente, a abandonar sus estudios.



## Descripción de la buena práctica

El modelo educativo de la institución tiene una orientación humanista. Concibe a la educación como el medio que propicia la transformación positiva, no sólo por ser un satisfactor importante, sino porque constituye el principal promotor del desarrollo, en tanto que contribuye a formar capital humano.

La organización ha generado sus programas y proyectos a partir de la lectura que ha tenido del problema social que aborda y de cómo éste afecta negativamente a su contexto y a la población potencialmente beneficiaria. Esto le ha permitido alinear sus intervenciones con las características específicas de su entorno, desde el diseño de su intervención, mismo que se describe a continuación:

Desde el diseño inicial de su estrategia educativa, la institución consideró imperativo conocer la problemática que pretendía atender, desde la percepción de la propia población, se buscaba saber de qué manera la población está viviendo la problemática, quienes son los actores a los que se tendrían que involucrar y de qué factores dependería el logro de los efectos esperados. Este análisis se llevó a cabo de forma escalonada, y consistió en tres tipos de acciones, vinculadas entre sí:

- a. Mapeo de actores: Desde el inicio se tuvo la claridad de que se enfocarían en una estrategia educativa dirigida especialmente a niños y niñas con un nivel sobresaliente, por lo que se realizó un mapeo informal de diversos actores con los que había que trabajar conjuntamente, ya sea autoridades escolares, expertos en pedagogía, instituciones de salud, financiadores, etc. En un segundo momento de la intervención, la institución identificó que era necesario ampliar sus acciones y escalar sus servicios educativos incorporando educación secundaria a su modelo de intervención, para lo cual en el diseño de la ampliación de su modelo volvieron a generar una identificación de actores clave para formular las oportunidades de alianza o colaboración con éstos.
- b. Sondeo con actores claves y pobladores: Se llevó a cabo un sondeo exploratorio (no estructurado) con los actores clave de la comunidad por medio de entrevistas, quienes ayudaron a identificar y validar las principales necesidades que enfrentaba la comunidad en materia de educación, lo que llevó a la institución a detectar las formas más viables

para abordar el problema. Por ejemplo, en un principio la organización se concibió como un organismo que complementara y fortaleciera los servicios educativos impulsando a los alumnos de las escuelas públicas de la región con estrategias de apoyo para impulsar el desarrollo educativo de niños y niñas con aptitudes sobresalientes. Sin embargo, los ejercicios de análisis del contexto generaron evidencia que se tradujo en el replanteamiento de la estrategia de intervención inicial. Ésta mostraba que una variable relevante para la generación de los efectos esperados era la participación e involucramiento activo de los padres de familia y tutores, factor que difícilmente se alcanzaría bajo un rol formativo “complementario”. En conexión, se optó por la provisión directa del servicio a partir de la construcción de un modelo educativo propio orientado a fortalecer permanentemente la corresponsabilidad con los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos.

- c. Análisis permanente de la problemática: La institución ha llevado a cabo éste de forma ininterrumpida, a través de encuestas que se realizan en la comunidad, con los padres de familia y los propios alumnos. Gracias a esta información han adaptado su modelo de intervención para que responda a necesidades específicas a través de ofrecer becas alimentarias a alumnos más necesitados, cursos sobre prevención de adicciones, sexualidad, administración financiera, extensión educativa para niños y niñas que no pudieron ingresar a la escuela por falta de cupo o por no cumplir con criterios de selección.

Con base en esta información, la organización fue capaz de generar estrategias específicas que se adaptaban a las necesidades que su contexto presentaba, incorporadas en momentos claves de la intervención, por ejemplo:

- a) Para la elección adecuada de beneficiarios: Los beneficiarios directos se detectan por medio de un examen de admisión que se aplica cada año en tercero de preescolar con una prueba diseñada para niños de 5 años, con la que se compara la madurez biológica con la capacidad intelectual y que resulta en una calificación para identificar casos sobresalientes; y en relación al cumplimiento del parámetro de que sean niños de escasos recursos económicos, se lleva a cabo un estudio socioeconómico para identificarlo.
- b) Para el trabajo de involucramiento de los padres de familia: Un programa importante es la escuela para padres quienes participan de dos formas, a través de la asociación de padres de familia con el fin de corresponsabilizarlos, así como de actividades para el mejoramiento del ambiente y la seguridad de la escuela con aportaciones que ellos hacen.

Para el desarrollo de habilidades personales y sociales complementarias: Se desarrolló “Aflataun”, programa de educación financiera y responsabilidad social para niños a través del cual se pretende mejorar sus habilidades personales y sociales mediante la práctica del ahorro de recursos y el desarrollo de su capacidad emprendedora.



### Beneficios de gestión

- Se han proporcionado servicios educativos enfocados en la calidad a más de 200 niños con aptitudes sobresalientes para el aprendizaje y se ha beneficiado a 150 niños y niñas con becas mensuales.
- Se ha identificado la demanda específica de servicios para la población beneficiaria, la cual sigue incrementándose a la fecha. Al día de hoy, se han graduado 7 generaciones a nivel de primaria y 2 a nivel de secundaria, y en el año 2013 se inició el nivel de preparatoria con un grupo de 21 alumnos con la modalidad a distancia con el sistema prepanet. Ha crecido constantemente la matrícula y actualmente se encuentra con cupo lleno a nivel tanto de primaria como en secundaria.
- Se ha generado evidencia de que es posible generar resultados e impactos de los esfuerzos focalizados en calidad. Por ejemplo, los indicadores de contexto educativo. Con base en éstos, se han hecho evaluaciones propias, como la que indicó que más del 30% de los alumnos superaron en 2011 el puntaje que se requiere para alcanzar el nivel de “excelente” en la prueba Enlace. Así también, una alumna de primaria acreditó en 2008 la más alta calificación en matemáticas en la prueba Enlace a nivel nacional.



### Aprendizajes generados

- Los procesos comprensivos y robustos de lectura análisis y del entorno pueden resultar de suma utilidad para organizaciones en etapas incipientes o con recursos escasos para identificar “nichos” de agregación de valor únicos y diferenciados de otras instituciones públicas y privadas, que les permitan posicionarse de forma importante entre las comunidades a las que buscan servir.

- El análisis comprehensivo del contexto de intervención, así como de la forma en la cual lo conciben y experimentan sus potenciales beneficiarios, permitió a la organización:
  - a) Identificar las variables clave de la cuales depende la resolución de la problemática social que se aborda para incidir en ellas.
  - b) Diseñar componentes complementarios de la intervención que respondieran a las variables clave de la problemática social a través de sucesivas adecuaciones y correcciones.



### Recomendaciones para su implementación

- Resulta muy relevante concebir los ejercicios de lectura y análisis del entorno como procesos abiertos y permanentes y no como acciones aisladas que se hacen al principio de la intervención y cuyos hallazgos jamás suelen ser revisitados y actualizados por los implementadores.
- Actuar en consecuencia con los hallazgos identificados, a través de una toma de decisiones consciente, informada y oportuna. Es común que se realicen ejercicios de análisis del entorno y que sus hallazgos no se traduzcan en decisiones organizativas alineadas con éstos. Ello demanda de una cultura organizativa abierta al cambio, así como la posibilidad de tomar ciertos riesgos.

### Conclusiones

La documentación de esta experiencia ilustra cómo, a partir de una adecuada lectura y análisis de contexto, una intervención social puede constituir una alternativa innovadora que agrega un valor único y diferenciado al resto de las intervenciones en curso, aún en contextos adversos y complejos como el de la Sierra Gorda de Querétaro. Sin duda, Niños y Niñas de la Sierra es un ejemplo de ello a partir de una concepción de sus acciones de lectura y análisis del entorno como procesos abiertos y permanentes que permiten un conocimiento, diálogo y retroalimentación sustantiva con su realidad inmediata y, en particular, con su población beneficiaria.

# OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

## Caso de Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, I.A.P.

### “Control operativo para maximizar los beneficios”

#### Introducción

Desde la perspectiva del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS®) de GESOC, optimizar los recursos se refiere principalmente (aunque no exclusivamente) a los esfuerzos que las instituciones hacen para implementar la intervención con el mayor cumplimiento posible en tiempo y forma, respecto de lo originalmente programado, evitando así re-trabajos, traslapes, retrasos, desperdicios. Es decir, garantizando que la intervención se implemente con el mayor aprovechamiento de los recursos posible. Por tanto, el control de la operación es muy necesario para documentar el uso racional y probo del presupuesto, pero más importante aún, para garantizar que se hizo lo que se tenía que hacer: no es posible hablar de resultados y de impactos sociales, si la institución no puede comprobar que ha establecido mecanismos y procedimientos para proporcionar sus bienes o servicios de forma sistemática y completa en su intervención.

Casa de la Amistad es una institución ejemplar en términos de optimización de recursos. Tiene plena conciencia del contexto de escasez de recursos que se presenta en nuestro país para recaudar fondos destinados a causas sociales y ha tomado, en consecuencia, importantes medidas para establecer de forma clara y precisa procedimientos operativos robustos, sistemáticos y eficientes para la provisión de sus servicios sustantivos en favor de sus beneficiarios. Los padecimientos de los niños y niñas que atienden resultan sumamente costosos para sus familias y no utilizar los recursos donados de forma racional y transparente puede significar la exclusión de familias que están en lista de espera, o que se reduzca el número de beneficios por paciente. Por ello, la institución ha ido desarrollando y aplicando en los últimos dos años un sistema informático y de gestión de operaciones que optimiza los recursos, a la vez que genera certidumbre al personal, e incrementa la confianza de sus donantes.

---

<sup>5</sup> Para una explicación detallada del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS) de GESOC, y en particular de su concepción y metodología de estimación de la variable de Optimización de Recursos, consultar el documento “Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS): una herramienta de evaluación para mejorar las intervenciones sociales de las OSCs y la inversión filantrópica de los donantes”, disponible en [www.gesoc.org.mx](http://www.gesoc.org.mx).



## Naturaleza y objetivos de la institución

Casa de la Amistad es una organización muy reconocida por su lucha contra el cáncer infantil, dada la significativa contribución que realizado desde hace muchos años para visibilizar esta problemática y para asegurar que los niños/as cuenten con tratamientos eficaces y con las condiciones necesarias para sobrevivir y para reducir los riesgos de recaídas. La red de soporte que proveen les implica prestar múltiples servicios en una lógica integral y coordinarlos eficazmente. Ésta conlleva desde la relación con los Institutos o servicios de Salud, hasta los servicios de Banco de Alimentos, albergue, alimentación, transporte, seguimiento médico, ayuda psicológica, transporte, etc.

En este sentido, la institución trabaja con un enfoque de asistencia y soporte a la atención médica que prestan otras instituciones especializadas, para incrementar la adherencia terapéutica de los niñas/as al tratamiento, y por tanto, a su eficacia. En conexión, cubren todas aquellas necesidades fundamentales para que el tratamiento del niño o niña funcione, en tanto que generan un entorno propicio para salir adelante, empezando por la solidaridad y apoyo que muestran a las familias afectadas por la enfermedad, que es un factor determinante para superar esta condición.



## Contexto de intervención

La incidencia de cáncer en población infantil ha venido incrementándose notablemente y constituye hoy la principal causa de muerte de personas menores de 20 años, siendo aún más crítica en menores de 0 a 4 años. Los niños y niñas más afectados son aquéllos que residen en lugares donde no hay servicios suficientes y especializados para que puedan ser diagnosticados y atendidos de forma oportuna y adecuada, que desafortunadamente, son la mayoría de los menores pacientes de cáncer en el país.

Por lo anterior, el Estado resolvió incluir en el Seguro Popular los servicios de cobertura catastrófica para niños y niñas que padecen cáncer en el año 2011. En consecuencia, Casa de la Amistad redirigió su estrategia para asegurar que los beneficios del Seguro Popular sean bien aprovechados, y para apoyar a aquéllos Estados que no cuentan con hospitales certificados por la Secretaría de la Salud, así como para proporcionar apoyos a la población adolescente y joven que no puede acceder a los servicios estatales.





## Descripción de la buena práctica

La institución trabaja con base en un Comité de Admisiones y de otras instancias que controlan el presupuesto destinado por niño o niña, y cuyo monitoreo permite aprobar cambios en sus tratamientos y la aprobación de nuevos pacientes. Las medidas que ha tomado para dar seguimiento de las acciones que realiza con sus beneficiarios y para conocer y vigilar la aplicación de sus recursos económicos, materiales, humanos, etc. son tan diversas como necesarias. De hecho, la institución es excepcional en tanto que trabaja con un enfoque de administración de operaciones, que permite desarrollar una mejor logística y resolver obstáculos que se presenten en la atención de los beneficiarios oportunamente. Sin embargo, la práctica a la que nos estamos refiriendo en concreto es su sistema informativo, que se describe a continuación.

El sistema desarrollado para el control de la operación en la institución tiene un carácter integral, y al estar concentrado en una plataforma electrónica denominada ALBA, se le conoce con el mismo nombre. Dicho sistema permite registrar y relacionar toda la información de cada uno de sus beneficiarios desde su admisión a la institución, hasta el tipo de tratamiento y medicamentos que recibe, el tipo de apoyos que reciben los pacientes y sus acompañantes, etcétera. A continuación se describe las características y la utilidad de los componentes del sistema.

Actualmente, el sistema ALBA ordena la información en 4 grandes módulos:

### a) Albergue:

En este módulo, la institución da de alta al beneficiario en la base de datos. Se ingresa la información general como: nombre, religión, dirección, teléfono de contacto, información sobre su salud, escolaridad, información de los padres y/o tutores, de las personas que viven con el/la beneficiario/a, ingresos y egresos del hogar, así como las condiciones de la vivienda. Esta información le permite caracterizar al beneficiarios y conocer su situación, económica, misma que almacena, modifica y actualiza según sea necesario.

En este módulo existe un apartado que permite llevar el registro de las fechas agendadas para su visita y la última fecha en la que asistió. Aquí también se registra el tipo de apoyos que recibe el beneficiario y su acompañante y/o a su familia, tales como despensas, ropa y apoyos económicos para su transporte. En todos estos casos se registra la fecha de entrega y cuáles fueron los apoyos específicos, por ejemplo, en el caso de los apoyos para transporte, se registra el tipo de transportación, línea de autobuses que se usaron, cuota específica, etc.

El sistema ALBA permite generar un reporte de esta información (misma que puede ser exportada a bases de cálculo como Excel), tales como: tipos de apoyos económicos, cumpleaños, despensas, beneficiarios de nuevo ingreso, próximas visitas, etc. También es posible generar y registrar los recibos que se les dan a los beneficiarios en relación al tipo de apoyo otorgado y pases de salida.

#### b) Área de servicios

Este módulo permite el ordenamiento de información sobre los servicios que el beneficiario/a y sus acompañantes reciben. Permite llevar un registro de las hospitalizaciones del beneficiario/a y de sus fechas de salida, así como llevar el registro de salida de los beneficiarios/os y de sus acompañantes, permitiendo saber, en tiempo real, cuántos acompañantes y beneficiario/a están recibiendo atenciones.

Para este tipo de información, el sistema también puede generar reportes para conocer los niveles de ocupación de la capacidad de cobertura de la institución, haciendo una relación que permite saber cuántos beneficiarios se tienen albergados, cuántos acompañantes por beneficiarios, el cuarto en el que se encuentran y el hospital en donde llevan su tratamiento, así como cuántos de ellos están hospitalizados y la relación de los cuartos disponibles.

#### c) Apoyo Médico (Banco de Medicamentos)

Este módulo permite registrar los medicamentos otorgados al beneficiario, la existencia de éstos y monitorear el tratamiento que es asignado al beneficiario y su evolución. Esta información se divide en:

1. Recetas: una sección que permite gestionar la entrega de medicamentos, el de consumo fechado del beneficiario, así como la expedición de la recetas. También registra la fuente de ingresos con la que se patrocina el medicamento y la relación del hospital en donde es atendido el menor y su diagnóstico.

2. Facturas: sección que permite llevar el registro de los costos y el tipo de apoyo que se brinda al beneficiario/a para la adquisición del medicamento y el proveedor de éste.
3. Evolución: en esta sección se describe la situación actual del niño, permite registrar los cambios en su estado y diagnóstico actualizando constantemente las fechas de tratamiento por el que está pasando el beneficiario/a.
4. Registro: permite hacer modificaciones y actualizaciones al registro de la información general del niño (antes mencionado en el primer módulo: Albergue), también permite registrar el donante que está patrocinando el tratamiento de cada beneficiario.
5. Cambio de programa: sección que permite hacer las actualizaciones sobre el tipo de programa en el que el beneficiario/a se encuentra.
6. Consulta: esta es una sección de búsqueda y de consulta en la que es posible conocer la situación, e información de cada uno de los beneficiarios como su diagnóstico, hospital en el que es atendido, quien es su donante y en que programa se encuentra.

Es posible generar reportes de estos registros, sobre la siguiente información: tipos de apoyo especial, cambios de programa (forma de apoyo), consumo de medicamentos acumulado, consumo por receta o producto y por tipo de beneficiario/a, medicamentos existentes, lista de beneficiarios y reporte de su situación actual.

#### d) Administrativo

En este módulo se da de alta tanto a beneficiarios, donantes, proveedores, hospitales, tipos de apoyo, etc. generando claves para referirse a cada uno de ellos, de tal forma que se puede vincular el origen de los ingresos a la aplicación del gasto.

Una vez recabados los datos en el sistema, permite generar información de servicios o recursos agregados o reportes específicos como pueden ser:

- Distribución mensual de servicios brindados por la institución según número de beneficiados atendidos.
- Distribución del flujo semanal en el consumo de alimentos según tipo de situación del beneficiario.
- Distribución de tratamientos otorgados mensualmente, según tipo de apoyo brindado.
- Distribución mensual de niños/as en situación de vigilancia.

- Distribución mensual del tipo de evoluciones presentadas a lo largo del año.
- Ingresos/admisiones mensuales según tipo de tratamiento.
- Distribución mensual de beneficiarios en lista de espera, según tipo de apoyo.

Entre muchos otros más, este tipo de información permite a la organización tomar decisiones sobre la cantidad de beneficiarios que puede cubrir, y de la planeación de acciones en sus diferentes programas o servicios, alineando a estas definiciones la asignación de recursos humanos, materiales y económicos.

Finalmente, es importante destacar que el sistema de registro ALBA es un mecanismo desarrollado con base en otros insumos de formalización y estandarización, que son los manuales operativos de la institución, los cuales le dan orden y coherencia al sistema.

Para cada uno de estos procesos clave de la institución se han definido:

- a. Objetivos del proceso
- b. Alcance del proceso
- c. Definiciones claves que tienen que ver con el proceso en cuestión, como por ejemplo, qué se entiende por apoyos especiales, qué tipo de medicamentos se trabajan, etc.
- d. Áreas que se involucran en el proceso.
- e. Procedimiento (descriptivo y gráfico a modo de flujograma)
- f. Asignación de responsable por cada actividad.

Para cada proceso se ha generado un manual, y más importante aún, un mecanismo de monitoreo. Dichos mecanismos de monitoreo se trabajan en hojas de cálculo Excel, a partir de las cuáles se elaboran matrices donde se enlistan los procedimientos, acciones y personas responsables, así como los periodos de ejecución, de tal forma que se pueden conocer y valorar los avances específicos, cruzando información de tiempos y recursos.



### **Beneficios de gestión**

- Los componentes mencionados como parte de un sistema amplio de control de la operación se nutren y complementan entre sí dado que el modelo de intervención de la institución requiere por sus particularidades de una comunicación clara, rápida y eficiente entre áreas para poder brindar de manera satisfactoria los beneficios.

- El día a día, la coordinación tanto de las acciones dirigidas a sus beneficiarios como de la planeación y la aplicación de sus recursos humanos, económicos y materiales, va llevando a la institución a tener, en conjunto, una intervención más eficiente, debido a que es posible identificar oportunamente cuellos de botella o identificar necesidades adicionales de recursos no previstos, que puedan retrasar las actividades y obstaculizar la eficacia de los tratamientos de los niños y niñas.



## **Aprendizajes generados**

- Como se señaló anteriormente, la necesidad de determinar los procesos y las fases de intervención previamente a la implementación del programa y de buscar la mayor claridad y estandarización de los mismos es vital para que el sistema funcione adecuadamente, porque la función principal de éste es alimentar la comunicación y coordinación de diferentes procesos de las áreas.
- Sin embargo, no todos los componentes de intervención y los servicios son desarrollados de la misma forma y al mismo tiempo, sino que van siendo diseñados e implementados en función de las demandas de los beneficiarios, de las oportunidades de financiamiento, de la profesionalización de las instituciones, etc. De esta forma, no todos los procesos y módulos asociados al sistema están siendo considerados e incorporados al control de la operación en la misma magnitud o extensión, lo que limita conocer y valorar el avance generado en actividades o tareas que no son consideradas prioritarias, pero que pueden ser fundamentales para la integralidad de la intervención, y para la eficacia en la resolución del problema.
- Mientras más sistematizada la operación dentro de una institución, se tiende a ir incorporando más y más datos a ser registrados y procesados en el sistema. No obstante, es importante notar que si bien ésta puede ser de utilidad para monitorear y corregir aspectos de la implementación, no necesariamente va a ser interesante para efectos de rendir cuentas sobre los efectos o cambios que se producen, o sobre el valor social de la intervención. En algunas ocasiones, la información producida por estos sistemas no está siendo bien aprovechada, y puede ser poco relevante para los públicos externos o para otras audiencias, por ejemplo, al hacer un reporte anual de la institución.



## Recomendaciones para su implementación

- Tal como se señaló anteriormente, la mayoría de las acciones de monitoreo (del cumplimiento de metas, actividades, o del ejercicio de los recursos), se hacen de forma exhaustiva (es decir, registrando y sistematizando toda la información posible) o de forma intuitiva, sin haber priorizado qué tipo de información es más relevante producir, y qué tipo de decisiones se requieren tomar. En el caso de Casa de la Amistad, se cuenta con un área encargada específicamente de gestionar la operación, siendo la responsable de anticipar, prever y atender necesidades de coordinación y planeación logística, lo que reduce el riesgo de que se esté produciendo información que no es útil. No obstante, no se ha generado un marco que permita conocer cuáles son las prioridades de la función de monitoreo.
- La mejor forma de resolver lo anterior es establecer indicadores de gestión y/o de monitoreo formalmente, y evaluar la cantidad de tiempo y recursos que se desean destinar a la administración del sistema, y a la función de monitoreo dentro de la institución. Esto fomentará que el sistema se conciba como un medio o un recurso para hacer mejor su trabajo, y no como el fin en sí mismo.

## Conclusiones

El sistema ALBA de la Casa de la Amistad es un valioso instrumento de gestión que facilita y fortalece el control de la operación en la institución, el cual es constantemente revisado y actualizado para mantener su vigencia y utilidad práctica. Sin duda, la experiencia de la institución en el desarrollo de este sistema y su utilización es una excepción entre las organizaciones de sociedad civil, lo que habla del claro compromiso que la institución ha adoptado en el manejo del presupuesto y en la maximización de beneficios. La optimización de recursos, sin embargo, implica tomar medidas no sólo para reducir el dispendio de recursos ni para generar ahorros relevantes, sino para identificar y movilizar recursos, e incorporarlos en la gestión para favorecer la intervención, con suficiente flexibilidad y rapidez, y sin restricciones de carácter burocrático, que pueden presentarse en instituciones como Casa de la Amistad, que presenta una clara tendencia de formalización e institucionalización de sus procesos y políticas institucionales.

## Caso de Cáritas de Monterrey, A.B.P.

### “Mecanismos para el aprovechamiento de los recursos movilizados”

#### Introducción

Cuando nos referimos a la optimización de recursos, el Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS®) de GESOC no sólo valora las acciones que toma una institución para procurar el uso eficiente de los recursos con los que cuenta para prestar sus servicios o para implementar sus actividades, sino que también se toman en cuenta los esfuerzos que está haciendo para involucrar a los demás actores o instituciones involucrados en su intervención y movilizar recursos adicionales a favor de la misma, para avanzar en la resolución del problema que la atañe.

En las siguientes secciones se describe la experiencia excepcional que ha desarrollado Cáritas de Monterrey en la movilización de recursos, a través de mecanismos que dan estructura, certeza y confiabilidad a las personas receptoras de asistencia y a las demás instituciones, grupos, etc. que colaboran con su programa de Atención a Casos.



#### Naturaleza y objetivos de la institución

Cáritas de Monterrey es una institución que tiene sus orígenes en la estructura eclesial católica, y se caracteriza por prestar servicios de asistencia social con programas que abarcan acciones de salud, educación y nutrición (a través de su Banco de Alimentos), hasta aquéllos orientados a aliviar las emergencias por desastres naturales y otros, desde una perspectiva de caridad cristiana. Cabe mencionar que esta organización además ayuda a otras organizaciones, lo que la convierte en una institución de primer y segundo piso, al mismo tiempo.

En Nuevo León, Cáritas trabaja en una lógica de focalización territorial y de diagnóstico comunitario, y lleva a cabo acciones diferenciadas para dar respuesta a las diferentes necesidades que se presentan en las colonias y zonas de la entidad. Entre estos programas, se encuentran algunos orientados al desarrollo de capacidades, como es el caso de sus acciones de promoción humana, en donde ofrecen educación para el trabajo, por ejemplo.

<sup>6</sup> Para una explicación detallada del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS) de GESOC, y en particular de su concepción y metodología de estimación de la variable de Optimización de Recursos, consultar el documento “Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS): una herramienta de evaluación para mejorar las intervenciones sociales de las OSCs y la inversión filantrópica de los donantes”, disponible en [www.gesoc.org.mx](http://www.gesoc.org.mx).

Sin embargo, la institución también trabaja en una lógica de recepción de solicitudes de asistencia, para la ayuda económica, en especie, de servicio y de intervención en crisis, que prestan a personas de la localidad que acuden a sus oficinas. A esta modalidad de asistencia se le atiende en una lógica de “caso por caso”, aunque se implementa a partir de un proceso sumamente sistemático, organizado y eficiente.



## Contexto de intervención

Aunque el entorno donde trabaja la institución es principalmente urbano, también han desarrollado proyectos en comunidades rurales. Sin embargo, para efectos de la asistencia que prestan por solicitud individual de personas en situación crítica o de emergencia, la ayuda se enfoca en beneficiarios de muy bajos recursos provenientes de diferentes localidades del Estado de Nuevo León, a quienes se atiende sin distinción de credo. Estos representan aproximadamente al 33% de la población de esa entidad, que presenta algún tipo de vulnerabilidad, según cifras de CONEVAL de 2010.

De manera especial, Cáritas de Monterrey focaliza sus ayudas en las personas que se encuentran enfermas a raíz de su condición de pobreza económica, y cuya situación se agudiza al generar un círculo vicioso derivado de la propia enfermedad, el llamado “ciclo económico de la Enfermedad” de Horwitz, en el cual ciertos padecimientos de salud tienen efectos empobrecedores en tanto que, por un lado, obligan a las personas a pagar su tratamiento de su propio bolsillo y, por el otro, la propia enfermedad limita la capacidad de las personas para trabajar y contar con los ingresos necesarios para sufragar dichos gastos.



## Descripción de la buena práctica

Cáritas de Monterrey ha generado un amplio rango de beneficios que otorga a su comunidad gracias al enfoque de asistencia social que ha generado. Éstos se clasifican en ayudas a gestión, en especie, en servicios y económicas, como se describe a continuación:

**Ayudas en Especie:** Cáritas ha almacenado en sus instalaciones un inventario importante de artículos para ayuda, como por ejemplo, muletas o sillas de ruedas. Cuando un individuo solicita este tipo de apoyos, las trabajadoras sociales de la institución verifican si tienen



el artículo en existencia y se entrega ahí mismo. De lo contrario se otorgan vales o se canalizan con otras organizaciones. Entre los artículos en especie que dona se encuentran los relacionados con:

- Banco de Alimentos
- Banco de Medicamentos
- Banco de Artículos Médicos
- Banco de Ropa
- Banco de Artículos varios

Ayudas de Gestión: la organización, haciendo uso de sus redes, lleva a cabo distintos tipos de gestoría para ayudar a los beneficiarios. Por ejemplo, si alguien no puede solventar el gasto de hospital ellos hablan directamente con la administración del hospital y con base en el expediente y estudio socioeconómico negocian que disminuya el precio. Las principales actividades que realizan de gestoría son:

- Canalizaciones y Referencias
- Oficios
- Abogacía
- Negociaciones

Ayudas en Servicio: cuando los beneficiarios se acercan a la organización, éstos son sometidos a un proceso para verificar en un primer momento, si son candidatos para recibir una ayuda y posteriormente, para generar con éstos un plan de ayuda. En esta primera etapa la organización brinda servicios, como apoyo psicológico, cuando se requiere dar orientación o contención emocional a un beneficiario. Las actividades que realizan de servicio son:

- Orientación e Información
- Entrevista / Seguimiento de Caso
- Escucha e Intervención en Crisis
- Estudio Socio económico
- Actualización de Datos
- Investigaciones a Domicilio
- Promoción y Enlace
- Consultas médicas
- Servicios de Salud diversos
- Servicios de Atención Domiciliaria

Ayudas económicas con orden de compra: si bien la organización sí entrega dinero en efectivo, estos casos son excepcionales y sólo se realizan cuando es indispensable, en la cantidad necesaria. Generalmente, la ayuda económica se da en forma de vales intercambiables por artículos de alta especialización (como prótesis) o servicios (como atención médica). Las ayudas que otorgan de este tipo son:

- Atención Médica
- Medicamentos
- Prótesis y aparatos
- Sillas de Ruedas
- Alimentación Especial
- Transportación
- Vivienda
- Terrenos
- Ayuda Escolar
- Negocio Familiar
- Funerales

Así también, Cáritas les brinda a otras organizaciones ayudas económicas y en especie (que pueden ser alimentos, medicamentos, ropa, ferretería, mobiliario de oficina, productos de limpieza), además de canalizarles voluntarios cuando así lo requieren.

La magnitud y escala de sus ayudas no serían posibles sin un enfoque y un sistema que permita sumar y aplicar los recursos de la mejor forma. En particular, la eficiencia y eficacia del uso de los recursos depende de tres objetivos y funciones principales, a saber, la vinculación con actores clave, el voluntariado, y la diversificación de las formas de obtención de recursos, factores que se explican a continuación:

En cuanto al trabajo en red, Cáritas cuenta con una experiencia de vinculación de más de treinta años, que le han permitido establecer relaciones con todo tipo de actores en su comunidad. Desde el principio, la institución se dio cuenta que no podría darse abasto para atender las necesidades de la población e inició la búsqueda de posibles patrocinadores y donantes, pero después de once años aproximadamente, dejaron de buscar proactivamente las alianzas porque otras instancias de distintos tipos los buscaban y les planteaban colaborar. En este sentido, no se limitan solamente al trabajo con empresas o a gobierno, sino que se vinculan también con otras organizaciones de la sociedad civil. De esta forma, han establecido un procedimiento formal para valorar y generar las alianzas,

promoviendo un sentido de corresponsabilidad y de cohesión, a partir de su inclusión en red. Actualmente, más de 500 organizaciones de la localidad se han incorporado a dicha red.

Las alianzas con otros actores son clave para el proceso de atención que se le da a un beneficiario. Cáritas procura no crear una dependencia de las personas a la institución, y tienen como política no otorgar apoyos durante largos periodos de tiempo. Por lo anterior, el primer procedimiento que se ha implantado cuando una persona se acerca a pedir ayuda, es la identificación de las instituciones cercanas a éste. Para ello, el área de Trabajo Social de Cáritas se encarga de llevar a cabo un estudio socio-económico, y con base en sus características se estudian también sus redes primarias, secundarias y terciarias, con las que se determina si la persona cuenta con potenciales apoyos de personas o instituciones que puedan ayudarlo a resolver los problemas que está enfrentando. A partir de esto, junto con el beneficiario, la institución evalúa lo que puede hacer y genera un plan de ayuda que toma en cuenta la problemática de la persona y los recursos con los que cuenta la institución para solventar el problema.

Este tipo de trabajo con otras organizaciones le han permitido a Cáritas medir su capacidad y establecer un límite sobre cuánto puede ayudar. En muchas ocasiones, la ayuda que se otorga consiste precisamente en la gestoría para que el beneficiario pueda ser canalizado a otra organización. Así, las alianzas permiten a Cáritas mantener un diálogo constante entre las demandas que recibe y lo que puede ofrecer, y desarrollar soluciones a situaciones riesgosas, donde se pueden mal utilizar los recursos. Por ejemplo, la distribución de vales de la institución comenzó a los dos años de otorgar dinero en efectivo para medicamentos, porque Cáritas cayó en cuenta que los beneficiarios gastaban la ayuda en otras cosas, por lo que decidió entablar acuerdos con distintas empresas de farmacia para la entrega de los beneficios.

Otro factor importante para incrementar los recursos a favor de la ayuda, es el trabajo de promoción del recurso humano que generan a través de su banco de voluntarios. Para ello, han establecido como estrategia la corresponsabilidad de sus beneficiarios, de tal manera que cuando alguien recibe la ayuda de Cáritas se le invita a formar parte del banco de voluntariado. También han aprovechado sus alianzas con instancias públicas como escuelas, para poder captar estudiantes de servicio social. De hecho, son varios programas los que tiene la institución los que siguen operando a pesar de no tener fondos de colchón, porque funcionan gracias a voluntarios que colaboran de forma gratuita.

Asimismo, Cáritas de Monterrey ha logrado diversificar la manera en la que obtiene recursos y esto les ha permitido mayor adaptabilidad a un contexto que se ve afectado por problemas de inseguridad, y otras situaciones críticas. A manera de ejemplo, en su plan de sustentabilidad se identifican 24 diferentes formas de captación de recursos que abarcan desde la recaudación a nivel micro con donantes individuos hasta recaudaciones de gran escala a través de Fundaciones y otras instituciones.

La diversificación, sin duda ha reducido los riesgos de crisis financiera. No obstante, también le ha implicado movilizar otros de sus recursos para ello. En este sentido, la red de voluntarios se involucra, por ejemplo, en esfuerzos de recaudación como lo es la colecta por Ánforas, en la cual se captan pequeños donativos en colegios, comercios, restaurantes, etc. Así también, recurren a sus aliados institucionales cuando necesitan recaudar a través de descuento por nómina, o del maratón televisivo anual. En el caso de los convenios establecidos con gobiernos, se diferencian los procedimientos y trámites que han de seguirse para establecer relaciones transparentes y de co-inversión.



## Beneficios de gestión

- En promedio, en un semestre la organización atiende a 838 personas en situación de vulnerabilidad (como lo son adultos mayores, madres o mujeres embarazadas, personas con discapacidad, niños y niñas, etc.), las cuales a su vez reciben 7 atenciones por caso, aproximadamente. Esto da un total de 49,489 atenciones a 6,701 personas, según lo reporta el sistema generado por la institución para el registro de Atención a Casos.
- En el 2013 contaron con más de 10,000 voluntarios que apoyaron diversas tareas. Los voluntarios se involucran de forma significativa en la distribución de los insumos del Banco de Alimentos, y soportan en su totalidad procesos y servicios como el de “Lo Haré por Ti”, que opera mediante brigadas de voluntarios que asisten a casas de adultos mayores en abandono y les ayudan con el aseo y la elaboración de alimentos. Para ilustrar la escala de apoyo, el sistema registró en el año 2010 4,860 brigadas de este tipo. Además, se contabilizan los ahorros producidos gracias al voluntariado y se analiza su proporción vis a vis otros costos operativos. Por ejemplo, mientras el Banco de Medicamentos tiene un costo para la organización de 300,000 mil pesos (aplicados a los conceptos de sueldos, insumos de papelería, gastos

corrientes, etc.), la coordinación de voluntarios que ayuda a tareas de distribución, clasificación de medicamentos, entre otras tareas, reduce aproximadamente en 10 millones de pesos el costo administrativo de este programa. El esfuerzo significó, en 2010, 1,147 toneladas de medicamentos distribuidas a 32 municipios de Nuevo León.



## Aprendizajes generados

- El enfoque de movilización de recursos es fundamental para las instituciones que requieren atender y solucionar situaciones críticas o de emergencia. Poder generar o atraer, los recursos para dar una respuesta inmediata implica trabajar al mismo tiempo en diferentes estrategias y acciones. La diversificación conlleva un alto grado de flexibilidad y adaptabilidad, atributos excepcionales en tanto que entran en tensión con los principios de organización burocrática tradicional de las instituciones. En el caso de Cáritas, la institución tuvo que cancelar su estrategia de sorteos de casas debido a la inseguridad y desconfianza hacia los voluntarios que vendían boletos casa por casa. Esta situación ocasionó que Cáritas sustituyera esta estrategia fundamental que permitía recaudar una cantidad de fondos importantes, por un programa denominado “Red de Ayuda”, que aplica la metodología de pirámide a través de la cual donantes invitan a otros donantes a donar de manera recurrente, vía tarjeta de crédito.
- Asimismo, la generación de esquemas de movilización de recursos permiten a las instituciones incidir en más variables de intervención, proveyendo más soluciones para atacar al mismo tiempo síntomas, consecuencias y causas de problemas multidimensionales como lo es la propia pobreza. Sin un enfoque de movilización, es prácticamente imposible desarrollar una intervención de carácter integral, que permita responder simultáneamente a distintos problemas. En este sentido, el círculo vicioso que puede generarse entre pobreza y vulnerabilidad (mientras más pobre más vulnerable y viceversa) puede verse significativamente reducido si se trabaja en una lógica donde se involucran a muchos más actores para incidir en diferentes partes de la problemática presenta. En este sentido, el plan de ayuda desarrollado por Cáritas identifica las variables en las que requiere intervenir, dependiendo la situación específica de cada persona, y plantea soluciones para una mayor incidencia.



## Recomendaciones para su implementación

- Las acciones de diagnóstico y análisis de contexto deben realizarse también en función de la movilización de recursos. Por ejemplo, la institución tiene que ser sumamente sensible a las tendencias de donación, y a los cambios del marco legal y fiscal, como los que trae consigo la Ley Anti-Lavado de Dinero, que tiene repercusiones porque desacelera los donativos, y la canalización de artículos, entre otras consecuencias.
- Tal como lo ha hecho Cáritas, se requiere generar confianza en todos los niveles para mantener e incrementar la participación y la buena disposición de las personas y el flujo de donativos, para lo cual han explicitado sus políticas y procedimientos de actuación, dando certeza a todos los involucrados. Un ejemplo de esto es la evaluación de carácter legal que se realiza en el proceso de selección de instituciones beneficiarias y aliadas.
- Las políticas y procedimientos de diversificación de la recaudación y del otorgamiento de ayudas por caso deben estar en constante revisión y evaluación. Para ello, los propios datos generados por la institución representan un insumo invaluable para tomar decisiones, por ejemplo, de qué tipo de comportamientos promover, y del uso de incentivos y contra-incentivos, para aumentar la corresponsabilidad de los beneficiarios. En este sentido, toda estrategia de movilización de recursos implica el desarrollo de un sistema informático, porque el volumen de información que se produce no les permite trabajar manualmente, y porque la producción automática de esta información puede desempeñar funciones clave como la caracterización de los beneficiarios, la identificación de cuellos de botella, duplicidades, ahorros, entre otros.

## Conclusiones

El Programa de Atención de Casos de Cáritas de Monterrey representa un ejemplo excepcional del potencial de la movilización de recursos de una organización de sociedad civil. Sin embargo, debido a su naturaleza subsidiaria, estas acciones requieren ser evaluadas y replanteadas constantemente, comunicando las definiciones tomadas de forma consistente para orientar eficazmente a los diferentes involucrados. El método producido por Cáritas de Monterrey consta de un conjunto de políticas, procedimientos, incentivos y sistemas informáticos de soporte adecuadamente articulados en un sistema de gestión operativa eficiente y eficaz que hace posible una implementación profesional, responsiva y ética de acciones subsidiarias, atributos poco comunes en este tipo de actividades en el sector social.

# CAUSALIDAD DE EFECTOS



## Caso de Fundación Michou y Mau, I.A.P.

### Identificación de variables de cambio

#### Introducción

El marco del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS®) desarrollado por GESOC, nos permite identificar a las instituciones que de forma intencionada están planteando y desarrollando intervenciones con una mayor lógica causal, y que por tanto, se puede afirmar que generan un valor social importante. Se puede observar cuando las instituciones generan una mayor causalidad de efectos, cuando implementan su intervención de forma cada vez más alineada y consistente respecto del problema social que buscan resolver, e identifican y controlan el mayor número de variables de cambio para potenciar sus impactos.

El caso que se expone a continuación resulta útil para mostrar cómo una organización va gradualmente mejorando el análisis de su problema social, y va identificando y seleccionando las variables de éste en las que requiere incidir, incorporando acciones sustantivas a su intervención social. El ejemplo de esta institución, Fundación Michou y Mau, es más interesante aún si consideramos que el trabajo que realiza para atender a niños quemados, le implica controlar, en tiempo real, las mayores variables de incidencia posibles, para salvar su vida y para reducir sus secuelas.



#### Naturaleza y objetivos de la institución

Fundación Michou y Mau tiene una trayectoria muy importante en la atención de niños quemados, siendo una institución pionera en el tratamiento de estos pacientes. Sus beneficiarios son niños menores de 18 años que requieren atención médica y tratamiento especializado para sobrevivir y para reducir al máximo las consecuencias de los accidentes de este tipo.

La organización logra su objetivo a través de tres estrategias principales:

La primera consiste en apoyar a los niños afectados y a sus familias a enfrentar los gastos necesarios para el traslado a los Hospitales especializados en quemaduras Shriners, que

<sup>7</sup> Para una explicación detallada del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS) de GESOC, y en particular de su concepción y metodología de estimación de la variable de Causalidad de Efectos, consultar el documento "Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS): una herramienta de evaluación para mejorar las intervenciones sociales de las OSCs y la inversión filantrópica de los donantes", disponible en [www.gesoc.org.mx](http://www.gesoc.org.mx).

están establecidos en Estados Unidos, especialmente al que se encuentra en la ciudad de Galveston, Texas.

En segundo lugar, la institución contribuye decididamente a generar infraestructura y recursos humanos especializados para fortalecer la capacidad de atención a los pacientes menores quemados en México, para lo cual ha impulsado la creación de unidades de quemados en hospitales públicos de varias entidades del país, y ha garantizado acciones profundas de capacitación y certificación a personal médico y de enfermería no sólo de hospitales públicos sino de hospitales privados también.

Finalmente, la institución apunta la prevención de quemaduras, para lo que ha generado diversas campañas para informar cómo puede evitar estas situaciones tanto en el hogar como en las escuelas.

Es necesario enfatizar que el impacto principal de la institución se produce cuando la institución toma decisiones oportunas y adecuadas para cada menor, para salvarle la vida o incrementar su sobrevivencia, que si bien se toman “caso por caso”, consideran los protocolos y políticas de atención médica desarrollados por la institución, quien es quien ha generado la mayor especialización en este tema en el país, sin lugar a dudas. Esta intervención es fundamental debido a la baja responsividad que ha mostrado el Estado ante estas situaciones, y por tanto, la forma de atención generada por la Fundación, así como sus procedimientos, resultan clave porque de ellos depende, en gran medida, evitar el fallecimiento del menor, y las condiciones que posteriormente enfrentará la familia.



## Contexto de intervención

Dado que no existen servicios suficientes para atender a los menores quemados en el país, y la Fundación se ha convertido en la principal receptora y benefactora de esta población, es la institución que más conoce cuál es la magnitud a nivel nacional de accidentes no atendidos oportunamente y con eficacia y qué características tienen los niños y las familias afectadas.

Este panorama general con el que cuenta la institución, le ha posibilitado priorizar en cuáles situaciones y entidades del país enfocarse más. Desafortunadamente, no en todos los Estados priorizados pueden trabajar como quisieran, porque no en todos los gobiernos estatales encuentran disposición para invertir el presupuesto público para la atención de esta problemática. A pesar de esto, La Fundación ha establecido una estrategia para acercarse, diagnosticar y atender efectivamente no sólo a niños de zonas urbanas sino

también los que provienen de entornos rurales, en los cuáles se presenta una incidencia mayor, y un riesgo alto de muerte, dado que no pueden acceder oportunamente a servicios y a cuidados especializados en sus lugares de origen.



## Descripción de la buena práctica

Las variables de cambio (o variables de intervención, como nos referiremos en esta sección) se refieren a los factores fundamentales que determinan la solución del problema social al que está enfocado una institución.

El caso de la Fundación Michou y Mau es diferente al de otras instituciones documentadas en esta publicación porque la forma en que ha trabajado para identificar e incidir cada vez más en variables de intervención ha sido informal, pero gradual y progresiva. No se conocen documentos elaborados por la Fundación que nos puedan indicar cuáles son las partes del problema que están tratando de resolver y aliviar, y cómo han venido incidiendo en más variables del problema cada vez. Tampoco está esquematizado en un solo documento cómo ha sido este proceso a través del tiempo ni cómo esto ha modificado el modelo general de atención. Existe un manual operativo completo que fue desarrollado cuando se crearon e iniciaron trabajos en las Delegaciones, sin embargo, éste está desactualizado, y no puede ser útil para ilustrar o demostrar ese proceso.

No obstante, a través de varias entrevistas realizadas a su personal, GESOC identificó que existe un análisis muy comprehensivo de la problemática, alimentado con la evidencia que han generado a lo largo de los años pasados. También se observó que es muy clara la identificación y priorización que tienen sobre los factores que son más importantes para ellos atender, para ir avanzando en la resolución de dicho problema. Por tanto, aquí se presenta la evolución que para efectos programáticos ha tenido la institución, para ilustrar cómo ha venido ampliando su incidencia.

Es importante mencionar que, si bien se describirán decisiones de gestión programática tomadas por la Fundación (por ejemplo, cuándo decidieron garantizar la atención médica directa a los niños quemados), no se ahondarán en los mecanismos y procedimientos específicos y puntuales que se han tomado para cada uno de éstos. En este sentido, para cada una de estas decisiones se han establecido criterios para la selección de beneficiarios, lineamientos de operación y previsiones de presupuesto, porque tienen distintas implicaciones operativas. Por ejemplo, la metodología que establecieron junto con

su contraparte, Hospital Shriners de Estados Unidos, para decidir cuáles niños requieren ser trasladados para ser hospitalizados allá y cuáles no, o el trámite administrativo que llevan a cabo con la Embajada de Estados Unidos para que autorice el traslado del niño a este país. En este sentido, no es posible señalar todas estas implicaciones aquí, pero vale la pena reconocer hasta el último esfuerzo que esta institución toma para considerar lo necesario para los niños: hospital o clínica necesaria para su recuperación, medicamentos, materiales de curación y otros necesarios para el tratamiento, atención de doctores especializados, apoyo para trámites legales, apoyos económicos y de otras facilidades a los padres durante los traslados y durante las hospitalizaciones, apoyo psicológico a los padres, etc. El modelo general de intervención no pretende describir todos los insumos (recursos invertidos) ni todas las distintas acciones que involucra, y por tanto, este documento puede considerarse incompleto, o que no le hace justicia a toda la intervención. De esta forma, es necesario aclarar que el foco de esta buena práctica son las variables del problema que identificó como relevantes y en las que decidió incidir, y que conforman actualmente su modelo de intervención.

El primer paso necesario para poder identificar y priorizar variables de cambio es generar evidencia suficiente para generar un diagnóstico que permita analizar el problema, así como sus alternativas de solución. En este sentido, si bien no existen (o no están disponibles) datos públicos que nos permitan conocer cuál es el Estado en donde se han registrado más accidentes por quemadura, ni tampoco se puede conocer, de forma oficial, cuáles son las quemaduras más comunes. La Dirección de Epidemiología de la Secretaría de Salud del país registra el número de quemaduras atendidas en centro de salud, pero son por mucho más los casos no atendidos, o que fueron atendidos en dispensarios, consultores, hospitales particulares, etc. que no recibieron atención oportuna. Con esto en consideración, la Fundación Michou y Mau se ha dado a la tarea de ir registrando la demanda de los servicios que les solicitan, y las características desde el punto de vista socioeconómico y cultural que tienen sus beneficiarios, de tal forma que, actualmente, la única información con la que se cuenta, en este sentido, que puede ser confiable es la que ha sido producida por la propia Fundación Michou y Mau, aunque aún requiere sistematizarse y publicarse para difundir su conocimiento.

Esta información le ha permitido, a lo largo del tiempo, señalar y demostrar que ni a nivel nacional ni a nivel de los Estados se habían generado aún las condiciones necesarias de hospitalización, equipo médico y recursos humanos especializados para dar una atención profesional que estuviera enfocada de manera particular a atender las necesidades médicas de los niños quemados. El problema principal que enfrenta la institución, son los niños.

quemados y con secuelas que no están siendo atendidos desde el punto de vista médicos, lo que les puede ocasionar la muerte, complicaciones de salud (como infecciones) y sufrimiento prevenible. A partir de esto, la institución decidió conseguir el acceso a servicios especializados del hospital Shriners para garantizar el tratamiento médico de emergencia y garantizar su traslado a Estados Unidos para procurar lo más posible la atención inmediata y la sobrevivencia de los niños y niñas, y posteriormente, ir incidir progresivamente en otra variable, que permitirá a la institución producir cambios o efectos sostenidos, que es el avanzar en el fortalecimiento de dichas capacidades por parte de las instituciones de salud gubernamentales, a través de la creación de unidades de quemados.

De esta forma, el modelo de intervención ha evolucionado desde el análisis formal que hizo de su problema (reflejado en el Manual para operativizar el Modelo Tipo de Unidad de Quemados), que fue, a su vez, informado por un estudio realizado por la Secretaría de Salud del Distrito Federal, en el Hospital Pediátrico de Xochimilco, sobre los factores de riesgo en la atención médica para reducir la mortalidad en los niños quemados (en 1999). Estos insumos de información y análisis han orientado y ayudado, sin duda, a la Fundación, a ampliar su mirada con respecto al problema que atienden y a las soluciones o alternativas puestas en marcha para resolverlo.

Parte del diagnóstico por el que se pasó, fue asumir que los niños quemados están entre las poblaciones más desprotegidas y carentes de servicios formales de salud, y que la demanda de éstos es realmente elevada. Así también, concluyeron que el tratamiento de este tipo de pacientes es sumamente costoso, por lo que no existen hospitales suficientes o adecuados, que estén preparados y capacitados para atender a esta población. De vital importancia es reconocer que el desconocimiento sobre la gravedad del problema que enfrentan provoca que los traslados a urgencias de estos niños se den de forma tardía e inadecuada, o que no continúen los tratamientos por considerarlos traumáticos o dolorosos, o por falta de recursos económicos para enfrentar esta responsabilidad.

En consecuencia con éste, formalmente, la variable de intervención en la que se centró originalmente la institución, fue la de garantizar el tratamiento oportuno desde el momento de la quemadura, consistente en: “la adecuada clasificación porcentual de la misma para prevenir complicaciones del equilibrio hidroelectrolítico, una vez hospitalizado el paciente; el tiempo de permanencia en el mismo, los métodos invasivos realizados así como el tratamiento médico y quirúrgico adecuado”. De ahí a que su principal componente de intervención, para incidir en esta variable, fue posibilitar el traslado aéreo en urgencias

para la atención inmediata de pacientes que no encontraron en el país una respuesta oportuna para hacer frente a la quemadura. En un siguiente momento, la institución definió trabajar, con una lógica de sostenibilidad, a la construcción de capacidades de las instituciones de salud. La parte del problema en la que decidió incidir a través de un componente adicional de intervención (creación de unidades de quemados), fue la siguiente: “para la atención de niños con quemaduras afectados en 40% o más de su superficie corporal (en diferentes grados y con lesiones asociadas), se requiere de instalaciones específicas, con sistemas de aislamiento y medios preventivos de contaminación, establecimiento de procesos bactericidas y funguicidas ambientales, equipamiento especializado y herramientas quirúrgicas renovadas, medicamentos avanzados y suministros adecuados, además de un cuadro de personal médico multidisciplinario bajo constante capacitación y actualización”.

El estudio de análisis sobre factores de riesgo para la mortalidad de niños quemados realizado en 1999 identificó otras posibles variables de intervención, al analizar los factores demográficos, socioeconómicos, culturales, educativos, etc. que determinan el riesgo de tener una quemadura y el riesgo de morir a causa de ésta. De vital importancia para este estudio fue no sólo identificar, por ejemplo, qué evento generó la quemadura en sus diferentes tipos o características, sino también las diferencias que se pueden presentar al diagnosticarlo y tratarlo, y por tanto, cómo se debe proceder metodológicamente para poder reducir los riesgos, daños y costos asociados. Sin embargo, desde ese entonces, además de las intervenciones para el traslado y la creación de unidades médicas de terapia intensiva (en esquema de supervisión y certificación) en varios Estados de la República, la institución ha incidido significativamente en otras variables de intervención, algunas de éstas señaladas en el estudio y otras identificadas y valoradas en la práctica, como se describe a continuación (en orden de importancia y extensión):

- Atención a pacientes con secuelas, a través de convenios con instalaciones donde se pueden dar servicios de rehabilitación, etc. como es el propio Hospital Shriners de México y Hospital de Ortopedia, y con el apoyo del personal especializado como cirujanos (de estas instituciones), así como del de la Fundación, que presta servicios directamente. En este sentido, también se busca, cuando no es posible crear unidades de quemados, que haya espacios físicos disponibles (cuartos y camas) en otros hospitales, para que puedan recibir y atender provisionalmente a pacientes atendidos o en transición.
- Cirugías ofrecidas para atender secuelas en instituciones foráneas, para lo cual se busca y se localiza a posibles beneficiarios en Estados como Chiapas, Estado de México, Nuevo León, Jalisco y Veracruz, y se valoran e identifican casos que pueden ser atendidos por cirujanos visitantes del Hospital Shriners de Estados Unidos o de otros que pueden estar trabajando a favor de la Fundación.

- Capacitación a médicos en los estados, y otro personal de salud involucrado, a través de un convenio de colaboración con el Hospital Shriners, tanto para ser Doctores en vuelo, como para la atención especializada y el manejo de terapia intensiva.
- Capacitación a personas involucradas en las tareas de urgencias, como camilleros, y a bomberos, a través de convenios con instituciones públicas y privadas en Distrito Federal, Jalisco y Nuevo León), para asegurar que los niños quemados no sean expuestos a medidas que les generen más daños o secuelas, antes de llegar a las instituciones de atención médica.
- Asesoría y gestoría para la documentación y los trámites que garanticen la identidad jurídica de los pacientes, para reducir los obstáculos legales necesarios para la oportuna atención o traslado (actas de nacimiento, registro ante Seguro Popular, etc.
- Campañas de prevención a través de medios de comunicación con un impacto limitado (no masivo), enfocado especialmente a la prevención de quemaduras en casa.
- Atención psicológica a madres y padres de familia, especialmente a pacientes con secuelas. Para ello, se genera una dinámica de capacitación en cascada que permite capacitar a otros psicólogos que puedan hacer este trabajo en las oficinas del DIF de varios estados.

caudación de recursos clave tales como financiamiento público (presupuesto autorizado de Estados bajo convenio con la Fundación) y de equipos de aviación que puedan estar disponibles o que sean de bajo costo para efectos de facilitar los traslados, componente que no interviene directamente en los beneficiarios, pero que es de suma importancia para hacer posibles los demás servicios.



### **Beneficios de gestión**

- El proceso de incidir cada vez más en otras variables es un proceso de escalamiento natural. Por esta razón, como parte de su estrategia para llegar a más zonas rurales y urbanas ha colaborado en la construcción de unidades especializadas en quemados con los gobiernos estatales establecidas en las localidades de

Xochimilco, Toluca, Veracruz, Monterrey, Chihuahua, etc. y ha generado alianzas con otros gobiernos para que ante emergencias que involucren niños quemados, sean ellos a quienes contacten de manera urgente.

- En la medida en que la institución decide tratar de controlar otras partes del problema, robusteciendo o incorporando soluciones, va atacando tanto causas, como síntomas como consecuencias del problema que quiere atender, de manera más articulada. En el caso de la Fundación Michou y Mau, esto ha sido importante porque permite vincular los diferentes aspectos de su trabajo, e identificar cuáles son los componentes o acciones prioritarias, así como los que con el paso del tiempo han cambiado en su nivel o grado de prioridad. El proyecto de creación de las unidades de quemados es un buen ejemplo de cómo se pueden armonizar diferentes componentes de intervención, para generar cambios o fines de impacto relevante.



### Aprendizajes generados

- La Fundación reconoce que analizar y documentar cada vez más el problema (situación general de los niños quemados) le ha permitido tener una mirada cada más comprensiva y completa, e informar, por tanto, sus decisiones estratégicas. Por ejemplo, si bien todas las variables de intervención antes mencionadas son importantes, es posible, ya con una mirada más amplia, concluir que la prevención de quemaduras en zonas o localidades rurales resulta prioritaria, porque son los más pobres y vulnerables de sus beneficiarios. En este sentido, la Fundación ha comprendido que su historia y experiencia son ricas y únicas, para haber hecho una contribución significativa en la atención a estos pacientes, pero tiene plena consciencia de que resulta imperativo definir y estructurar una estrategia de intervención de prevención.
- Incidir en muchas variables de intervención en el problema conlleva altos costos y sacrificios. En este caso, la capacidad de recaudación de fondos y movilización de redes de la Fundación es excepcional y sobresaliente. Sin embargo, no ha sido posible financiar de forma sistemática algunos de los componentes de intervención (como la prevención, o la creación de más unidades de quemados), ni generar soluciones sostenibles desde el punto de vista financiero para la mayoría de los componentes aún. Un primer paso que tomó la Fundación para poder mantener su trabajo fue generar, a manera de fideicomisos, compromisos con algunos Estados de la República, para que se pre-aprobaran partidas presupuestales que permitieran



enfrentan emergencias de niños que hubieran sufrido quemaduras en dichas entidades. No obstante, si bien este enfoque es sumamente necesario y ha resultado muy conveniente, no constituye un mecanismo estable, para enfrentar las necesidades.



## Recomendaciones para su implementación

- De vital importancia a la hora de definir en cuáles factores del problema intervenir, es medir las capacidades de la institución, y no perder de vista sus prioridades, para evitar dispersión. En este sentido, la Fundación Michou y Mau ha venido trabajando en otros aspectos sin descuidar sus funciones principales, lo que se puede corroborar en sus informes de trabajo, pero también en la asignación presupuestal a sus diferentes componentes y áreas de trabajo.
- Vale la pena considerar, cuando una institución está generando el suficiente conocimiento, expertise, etc. en la solución de un problema, que identifique con cuáles actores requiere trabajar y colaborar más, para evitar desempoderar o sustituir funciones que otras instituciones o personas pueden realizar por sí mismas. Este enfoque de sostenibilidad es fundamental considerar a la hora de identificar y analizar las variables de intervención de una institución.

## Conclusiones

El caso de la Fundación Michou y Mau representa muy bien cómo una institución va perfeccionando poco a poco la lectura y el análisis de su problema, y las soluciones que pone en marcha para incidir en éste. La causalidad de efectos no se genera abarcando cada vez más, sino controlando variables de intervención relevantes y significativas. El proceso y la trayectoria de la Fundación, así como su contribución única a la solución del problema que atiende y su posicionamiento en la sociedad, son indicativos del esfuerzo extraordinario que hizo la Fundación para ir generando respuestas adecuadas al mismo.

## Caso de CreeSer, A.B.P.

### “Investigación de impactos para la mejora continua”

#### Introducción

Como se apreció en el caso anterior, el Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS®)<sup>8</sup> desarrollado por GESOC, nos permite identificar cuando las instituciones, durante y después de su intervención, están replanteándose y respondiendo con agilidad para incidir en más variables para solucionar el problema social que están atacando.

Sin embargo, son pocas las instituciones que toman medidas deliberadas y sistemáticas para responder a la pregunta: ¿cómo puedo producir más resultados y más impactos sociales relevantes? Como lo demostró el caso anterior, no todos los esfuerzos que incrementan la causalidad de efectos son conscientes y derivan de acciones planeadas. El caso que se presenta en este apartado sí representa un esfuerzo deliberado para conocer de forma exploratoria las variables de intervención en las que está incidiendo un programa o un proyecto como insumo para confirmar o replantear las hipótesis de cambio de la institución. CreeSer, A.B.P. es una institución especializada en metodologías de prevención de la violencia con niños y niñas, jóvenes, maestros y padres de familia. La buena práctica que se documenta aquí se refiere al ejercicio de investigación de impactos realizado recientemente por la institución para mejorar su causalidad de efecto



#### Naturaleza y objetivos de la institución

CreeSer, A.B.P. se estableció en territorios del país que han sufrido especialmente los estragos de la violencia en todas sus formas, y la institución lleva a cabo actividades de fomento de una cultura de paz con diferentes poblaciones, con las que promueve conductas de no-violencia basadas en los principios y experiencias de educación popular y en la educación para la paz.

<sup>8</sup> Para una explicación detallada del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS) de GESOC, y en particular de su concepción y metodología de estimación de la variable de Causalidad de Efectos, consultar el documento “Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS): una herramienta de evaluación para mej

La institución trabaja a través de dos grandes componentes: intervención comunitaria (donde implementa programas como Escuela sin Violencia, ComuniPaz, PazArte, Redes Comunitarias y Escuela Sostenible) y Asesoría y Capacitación (con los Diplomados de Educación para la Paz y Cultura de Paz, Proyectos en Red y Talleres). En el plano práctico, la institución transforma las situaciones de violencia o potenciales de violencia en oportunidades de desarrollo, a través de acciones formativas dirigidas a personas y comunidades en México, particularmente dentro de las escuelas



## Contexto de intervención

Nuevo León y Chihuahua son dos de los Estados de la República con mayor percepción de violencia e inseguridad pública por parte de sus habitantes. Según la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública del INEGI (ENVIPE 2013), en Chihuahua, el 32.6% de la población mayor a los 18 años, constató haber sufrido alguna situación de violencia delictiva, siendo el tercer estado con mayor tasa de victimización; mientras que en Nuevo León la cifra correspondiente es del 31.3%, la sexta entidad con mayor tasa de victimización.

Según esta misma encuesta, del total de la población de 18 años y más, en Nuevo León, el 51.9% declara haber experimentado o atestiguado un consumo excesivo de alcohol en los alrededores de su vivienda, mientras que en Chihuahua esto es percibido por un 55.2%. En Nuevo León, el 43.7% menciona haber presenciado robos y delitos frecuentemente; en Chihuahua lo han vivido el 31.9% de esta población. De la misma forma, en Nuevo León 33% ha sufrido las consecuencias negativas del pandillerismo o bandas violentas en sus calles, mientras que en Chihuahua la percepción compartida es del 21.3%.

La normalización de las conductas violentas como forma de relacionarse, y de los valores, creencias y normas socioculturales asociados a ésta, que predominan en ciertas localidades del país, se alcanzan a apreciar en los niños y niñas desde la edad temprana, en los ambientes escolares. Por esta y otras razones, resulta imperativo que este problema de interés público sea atendido de la forma más efectiva posible. Para ello, Creeser implementa estrategias educativas y recreativas que inciden en las relaciones interpersonales y comunitarias dentro del ámbito escolar, a través de su programa Escuela sin Violencia, que fue sometido a una investigación de impactos.



## Descripción de la buena práctica

El problema social al que el programa Escuela sin Violencia está dirigido es la violencia física y psicológica que se vive en escuelas públicas de Monterrey. Dicha iniciativa tiene una duración de dos años, en cada una de las cuatro escuelas en las que se ha trabajado. La investigación de impacto se realizó al finalizar los dos años de intervención en dos escuelas con el objetivo último de mejorar su intervención. Ésta se orientó principalmente a verificar si los procesos que estaba impulsando se estaban llevando a cabo de la forma adecuada, y si se estaba incidiendo en las variables de cambio relevantes en los niños.

Es importante anotar que previo al ejercicio de investigación de impacto, la institución ya había pre-identificado sus variables de intervención (esto es, los efectos o cambios específicos que buscaba generar con su intervención), a saber:

1. Generación de capacidades en personas excluidas: más habilidades sociales en las niñas y niños; más competencias noviolentas para el ejercicio efectivo de los derechos de los y las jóvenes; más autonomía de las mujeres madres de familia; más recursos personales para contribuir al equilibrio de las relaciones familiares, laborales y comunitarias.
2. Generación de recursos comunitarios comprometidos con los derechos: más recursos comunitarios comprometidos con los derechos de las niñas y niños; más derechos ejercidos por la infancia; más madres de familia garantes de los derechos de las niñas y los niños.
3. Disminución de violencia directa (menos violencia física y psicológica, menos maltrato infantil, menos agresiones); cultural (menos violencia de género, menos discriminación a los y las jóvenes); y estructural (menos exclusión a las y los jóvenes).

El enfoque de la investigación de impactos no sólo consistía en confirmar la pertinencia de dichas hipótesis, sino en identificar otras posibles variables importantes para la resolución del problema. Por ello, el proceso seguido por la institución fue el siguiente:

Primeramente, tomó lugar la etapa de planificación y previsión de las técnicas, materiales y recursos que fueran necesarios. Por técnicas de investigación se entiende las estrategias de recolección de información que pudieran ser más efectivas y objetivas, para trabajar en las escuelas. Así también, se definió a quién o quiénes se recurrirían para recolectar la información. En este sentido, la organización decidió que las técnicas más propicias serían: Diálogo Semiestructurado, Lluvia de ideas, Observación Participante y Relatorías y Línea del Tiempo. Estas cuatro aproximaciones metodológicas conllevan dinámicas grupales de enfoque cualitativo las cuales permiten explorar a profundidad las percepciones de los beneficiarios sobre sus propios logros, avances o resultados.

Así también, se definieron las siguientes unidades de análisis: niñas, niños, docentes y madres de familia. Una vez que se tuvo esta claridad, se procedió a preparar los insumos necesarios para llevar a cabo estos ejercicios, construyendo los instrumentos para la recolección, la cual tomó cuatro meses e implicó la colaboración de un coordinador especializado en la materia. Adicionalmente, fue necesario pensar en las personas idóneas para recolectar y analizar la información, para lo cual la organización reclutó a un grupo de practicantes de psicología social a quienes organizó y capacitó previamente para llevar a cabo la recolección y análisis de la información.

Otro paso importante consistió en gestionar en las escuelas la autorización para llevar a cabo las reuniones con los alumnos, docentes y madres de familia, así como la preparación de los espacios y convocatoria de actores involucrados, mencionados anteriormente. Posteriormente, una vez que fueron acordados con la escuela los espacios y horarios de trabajo para la aplicación de las dinámicas grupales, se llevaron a cabo las reuniones con los distintos grupos para la recolección de información. A continuación se muestra una tabla que describe la distribución de las técnicas que se utilizaron según la escuela:

<b>Escuela</b>	<b>Técnica</b>	<b>Unidad de análisis</b>	<b>Número de participantes</b>
21 de Marzo	Diálogo semiestructurado	Directora, niños y niñas del comité	22
	Lluvia de ideas	Niños y niñas del comité	
	Línea del tiempo	Mamás, niños, niñas, maestros y directora	
Rafaela Tejeda	Diálogo semiestructurado	Maestros y maestras	13
	Observación participante y relatorías	Maestros/as, niñas/os, directora y mamás a lo largo del semestre por medio de un diarios de campo.	
	Línea del tiempo	Niños, niñas, maestros y directora	

Así también, se da cuenta de las particularidades de cada una de las técnicas aplicadas:

- Diálogo Semiestructurado: Es la técnica por la cual se pretende abrir el diálogo entre los participantes, por medio de una guía de preguntas semiestructurada.
- Lluvia de Ideas: Es cuando el grupo intercambia ideas de manera libre y voluntaria con la guía de un moderador o facilitador.
- Observación participante y relatorías: Consistió en llevar un diario de campo de todas las vistas que se hicieron a la escuela, sobre el desarrollo y desenvolvimiento de las relaciones entre los actores de la comunidad escolar y las principales conductas y cambios observados, de manera individual.
- Línea del tiempo: Es la actividad grupal a través de la cual se pide a los participantes describir los cambios percibidos, positivos y negativos, a lo largo del tiempo desde el inicio de su intervención hasta el término de ella, colocados de manera cronológica, representando una línea del tiempo.

El siguiente paso, al término de la aplicación de las técnicas, consistió en el procesamiento y el análisis de la información por parte de los practicantes, mediante sesiones de trabajo facilitadas para ello. Para el estudio de la información se elaboraron matrices que ordenaban la información, y otras que permitían el cruce de información obtenidas en las diferentes técnicas y/o unidades de análisis con respecto a las diferentes variables de cambio que se identificaban, como el ejemplo que se presenta a continuación:

Unidad de análisis	Áreas de cambio		
	Variable 1	Variable 2	Variable 3
1.			
2.			
3.			

En el análisis se fue identificando los logros que estaban generando en las variables que ya se tenían pre-identificadas y también ayudó a observar y analizar resultados o efectos en variables no identificadas previamente. Es decir, el análisis de los testimonios ayudó a identificar aquellos aspectos en donde los participantes mencionan efectos o cambios positivos generados en situaciones o condiciones no previstas antes. Ello ayudó a la organización a tomar decisiones sobre cómo incorporar acciones intencionadas en esta nueva variable para fortalecer los efectos y cambios intencionados y esperados. Asimismo, se pudieron identificar situaciones no previstas que pudieran estar obstaculizando la efectividad de la intervención, tales como: padres no sensibilizados con la intervención

que pudieran no aprobar las actividades que realizan sus hijos, desconocimiento de la comunidad o vecinos con la intervención que desalienta el trabajo de los jóvenes en espacios públicos, entre otros.

Una vez realizado el análisis de información, se construyó un reporte de resultados que daba cuenta de las principales conclusiones y tendencias que arrojó el estudio, mismo que se devolvió a las escuelas en las que se realizó la investigación. Los principales resultados que se identificaron en una de las escuelas, que pudieran ser atribuibles a la intervención de Creeser son: mejoramiento de la convivencia entre niños y niñas, cooperación entre los distintos grados escolares, aumento en la expresión de los niños y niñas, reconocimiento de las conductas violentas. De la misma manera, lograron detectar qué componentes del proceso de intervención resultan claves para la generación de efectos o cambios como lo son: el juego y las actividades recreativas que permitían desarrollar capacidades de convivencia no violenta al relacionarse.

Finalmente, se procedió a la comunicación de los resultados de la investigación con los involucrados, actores clave y principales interesados, a través de reuniones en las que se comentó y retroalimentó el ejercicio.



## Beneficios de gestión

La realización de esta investigación de impacto trajo distintos beneficios a favor de la intervención social, algunos de los cuales eran esperados y otros inesperados, pero ambos resultaron valiosos para redirigir el programa y orientar mejor los efectos y cambios esperados por la intervención. Los principales beneficios son:

- Ayudó a focalizar y/o re-focalizar sus acciones a tal grado que permitió identificar una variable que no se había observado con anterioridad que resulta clave para el logro de resultados, lo que permitió corregir a tiempo la intervención.
- Se identificaron puntualmente los componentes de la intervención que deben ser fortalecidos, los que no son atendidos y los que no resultan indispensables para el logro de los cambios, y que por tanto, podrían omitirse.
- Proceso en general confirmó la lógica causal con la que se trabaja, y valoró si las acciones están dispersas o alineadas a la resolución de problema social que

- se trabaja. Pero más importante aún, permitió conocer la brecha entre los efectos que se están generando en la realidad y los esperados.
- También fue de utilidad conocer la percepción de los beneficiarios y de los involucrados en la intervención sobre los cambios positivos o negativos que se generan a través de ella.
  - Finalmente, permitió conocer la capacidad instalada de la organización con respecto a la intervención, aspecto que podría resultar relevante para el establecimiento de objetivos y efectos esperados, sobre todo porque la intervención estaba siendo afectada por restricciones de personal y voluntarios o estudiantes de servicio social, dado precisamente el entorno de inseguridad.



### **Aprendizajes generados**

- La investigación de impacto a partir de técnicas cualitativas que involucran a los beneficiarios y actores interesados, es un medio privilegiado para valorar la pertinencia de las hipótesis causales de una intervención social, identificando las variables de cambio más relevantes
- Cuando se realizan a partir de técnicas participativas, la investigación de impacto permite también que los beneficiarios/as expresen los efectos y resultados que han tenido a lo largo del tiempo, lo que favorece la mejora continua de las intervenciones
- En este tipo de ejercicios resulta relevante recolectar información del mayor número posible de actores involucrados en la intervención. De la misma forma, cruzar la información por medio de técnicas grupales ayuda a incrementar el grado de objetividad del análisis sobre la eficacia del trabajo.



### **Recomendaciones para su implementación**

- La metodología y la coordinación estuvo a cargo de la misma organización, sin embargo resulta de vital apoyo contar con practicantes o especialistas que puedan facilitar las técnicas de recolección en tanto que esto favorece la objetividad de la información recolectada y del análisis y ayuda a distribuir las cargas de trabajo con la operación.



- Tener claridad de las variables de cambio para guiar y decidir con más facilidad las técnicas de recolección, a manera de hipótesis de la propia investigación.
- Generar los análisis en bases de datos como hojas de cálculo tipo Excel en el que además de ayudar a capturar la información recolectada, permite generar una esquematización de los principales hallazgos y su alineación con los objetivos de cada uno de programas.
- Generar técnicas participativas de tal manera que se identifique el proceso de cambio por la propia descripción de los actores claves en la intervención.
- Tener apertura y pensamiento crítico sobre la intervención, lo que permitirá tomar las decisiones adecuadas para mejorarla.

## Conclusiones

La investigación de impacto resultó en este caso relevante para valorar el cumplimiento de la intervención y su pertinencia con respecto a los efectos o cambios esperados, y de manera especial, para conocer, el grado de alineación o coherencia de las acciones realizadas con respecto a estos efectos deseados, y la identificación de factores determinantes para la resolución del problema en el que se trabaja. Así también, esta metodología puede ser utilizada también con el fin de preparar, afinar y redirigir los esfuerzos de la organización en el sentido de preparar a la organización a generar esfuerzos de evaluación. El caso de CreeSer es relevante porque ilustra cómo este tipo de metodologías brindan la oportunidad a las instituciones de controlar más sus variables de intervención y a conocer cuáles de los logros observados y/o a medir, pueden ser más atribuibles a su institución.

# EVALUABILIDAD

## Caso de “Banco de Alimentos de Hermosillo, I.A.P.”

### “Conocimiento y control de la intervención”

#### Introducción

Desde el punto de vista del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS®)<sup>9</sup>, cuando hablamos de Evaluabilidad no sólo nos referimos a la existencia de ejercicios concretos de evaluación formal de resultados o impactos realizados por las organizaciones o por actores externos, como consultores contratados, que ya permiten constatar y conocer los efectos o cambios generados gracias a las instituciones. Para GESOC, Evaluabilidad también se refiere a identificar de forma proactiva y desde el diseño inicial del proyecto los cambios que desea generar, así como a los esfuerzos que ha generado la organización por tener una cultura de recolección de datos y generación de información sobre su población objetivo, y sobre sus propias acciones.

Una organización que destaca por su práctica de Evaluabilidad es el Banco de Alimentos de Hermosillo, que se ha beneficiado de estas medidas incorporadas gradualmente a su gestión, dada la evidente orientación y consolidación operativa de su modelo de intervención. Dicho modelo busca principalmente apoyar a personas que sufren de pobreza alimentaria y marginación por medio del abastecimiento de alimento, como medio para alcanzar otros objetivos del desarrollo social.

A continuación se describirá la buena práctica de generación de bases de datos y de monitoreo de Banco de Alimentos de Hermosillo, y se ilustrará cómo los procedimientos que ha establecido son fundamentales para generar conocimiento y ejercicios de evaluación apegados a la realidad de su intervención.

---

<sup>9</sup> Para una explicación detallada del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS) de GESOC, y en particular de su concepción y metodología de estimación de la variable de Evaluabilidad, consultar el documento “Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS): una herramienta de evaluación para mejorar las intervenciones sociales de las OSCs y la inversión filantrópica de los donantes”, disponible en [www.gesoc.org.mx](http://www.gesoc.org.mx).



## Naturaleza y objetivos de la institución

Banco de Alimentos de Hermosillo, I.A.P fue fundado en 1995. Tiene sus antecedentes en la creación de la red de Bancos de Alimentos de Estados Unidos de América y con la consolidación de la Asociación de Bancos de Alimentos en nuestro país. No obstante, con el paso del tiempo, las estrategias de BAH han ido evolucionando, de tal forma que hoy ha trascendido el modelo tradicional de “Banco de Alimentos” para favorecer dinámicas de desarrollo local-comunitaria, a través de la promoción y educación para la nutrición y los hábitos saludables.

Tal como lo demostró con la Investigación sobre Prácticas de Evaluación y Rendición de Cuentas de las OSCs en México (2011), un factor que GESOC considera indispensable para tener una buena orientación a resultados e impactos en una institución, es el desarrollo de una estructura de intervención o una estructura programática. Desafortunadamente, pocas organizaciones la han establecido formalmente, y Banco de Alimentos de Hermosillo es una excepción. En este sentido, si bien el Banco de Alimentos de Hermosillo realiza actividades similares a las de sus pares, encaminadas a reducir la emergencia que conlleva la inseguridad alimentaria en sus poblaciones, presta también otros servicios complementarios, y más importante aún, diferencia sus acciones, estableciendo objetivos específicos o particulares, lo que ha sido posible gracias a la información que ha recolectado sobre la situación particular y sobre el entorno que rodea a sus beneficiarios. Este esfuerzo de focalización de actividades, se reflejó en su estructura de intervención o programática, que se resume a continuación:

1. Programas sociales de ayuda alimentaria en comunidades: Brindar ayuda alimenticia y orientación nutricional (educación, ejercicio, etc.) a personas que viven en pobreza alimentaria y marginación, para que cuenten con el alimento necesario para su ingesta diaria.
2. Programa ayuda de corazón: Brindar apoyo alimenticio y orientación nutricional a personas de edad avanzada que viven en condiciones de desventaja y vulnerabilidad, para ayudar a mejorar su nivel de vida y disminuir su inseguridad alimentaria.
3. Programa alimento compartido: Brindar apoyo alimenticio a personas o familias que se encuentren en condiciones difíciles para solucionar su insuficiencia alimentaria y no cuenten con un comité cercano en su comunidad.

4. Programa de ayuda alimentaria a instituciones y desayunadores: Brindar apoyo alimenticio a Instituciones de asistencia social y Asociaciones civiles para contribuir a solventar las necesidades nutricionales de sus beneficiarios.



## Contexto de intervención

La misión de la institución ha prevalecido a lo largo de los años: rescatar alimentos para combatir la pobreza alimentaria. Sin embargo, en la práctica, la institución ha focalizado su actuación, combatiendo de manera especial la condición de pobreza alimentaria que es considerada extrema en el Estado de Sonora. Para ello, ha venido colaborando con el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. (CIAD) y ha venido utilizando la información producida con CONEVAL, concluyendo que la pobreza alimentaria la padecen las personas viviendo en esa localidad, que tienen un ingreso inferior a 35.7 pesos mexicanos al día, que representan para el total del estado el 25.98% de su población, y el 20.6% de los habitantes de Hermosillo.

Lo anterior es indicativo de la magnitud del problema que enfrenta la institución, aunque es importante reiterar que si bien la preocupación principal de la misma es la provisión de alimentos a quienes no tienen suficiente acceso a ellos, está haciendo actividades complementarias importantes para mejorar la salud de forma más integral, concibiendo los apoyos y subsidios de alimentación a los beneficiarios más como incentivos para promover otros comportamientos de desarrollo en éstos.



## Descripción de la buena práctica

Convencidos de la importancia de crear programas que se apeguen a las necesidades reales de su población, el Banco de Alimentos de Hermosillo ha invertido tiempo y esfuerzo en la constante generación de información de su propia población atendida, y ha ido más allá, para producir su propio conocimiento sobre su población, y complementar y contrastar los datos que genera con las cifras obtenidas por fuentes secundarias. Para muestra, además de los esfuerzos extraordinarios de registro y sistematización de beneficiarios, y monitoreo de

avances por programa, el sistema que ha venido generando integra las acciones regulares de evaluación (diagnósticos nutricios). Con ello, está conjuntando insumos de información suficientes y relevantes para estar en condiciones de implementar acciones más avanzadas de evaluación.

A lo largo de esta sección se describirán los mecanismos que la organización ha puesto en marcha, con apoyo de ejemplos que ilustran cómo se ha ido desarrollando los elementos este sistema en la institución. Es importante mencionar que la buena práctica de Banco de Alimentos de Hermosillo se centra en dos de estos componentes: la información que recaba para caracterizar y entender la realidad inicial de los beneficiarios (que se aborda en un primer momento), y los esfuerzos de monitoreo que hace para valorar la implementación de sus actividades (en los cuales se profundiza en un segundo momento).

Como punto de partida, la institución realiza un Diagnóstico Comunitario. Esto es, cuando se va a intervenir en alguna comunidad, siempre se realiza un diagnóstico comunitario realizado por medio de un reconocimiento territorial a cargo de trabajador o trabajadora social, que se realiza con apoyo de un formato dividido en 8 apartados de información:

1. Datos generales: Ubicación y nombre de la comunidad, así como el número de habitantes que tiene dicha población.
2. Servicios de urbanización: Se exploran características como procedencia de agua potable, exposición de excretas, características de las calles, alumbrado, manejo de basura, etc.
3. Característica de la mayor parte de las viviendas: exploración del acondicionamiento de las viviendas.
4. Transporte: explorar cuál es el principal medio de transporte de la comunidad.
5. Disposición de alimentos: explora los principales puntos de venta para el abastecimiento de alimento en la comunidad.
6. Ayuda alimentaria: explora qué tipos de apoyo recibe la comunidad en este tema, como otras organizaciones o entidades públicas.
7. Centros educativos: explora el tipo de instituciones educativas existen en la comunidad.
8. Tipo de población: explora si es urbana, rural, sub urbana o ranchera.

Posteriormente, se lleva a cabo un estudio socioeconómico de población beneficiada. Para ello, a cada una de las personas que buscan beneficiar, el BAH le realiza a través de una entrevista, un estudio socioeconómico en el que se recoge información como: características

de su vivienda (cuántos cuartos, material, etc.), pago mensual que le genera su vivienda, forma del abastecimiento del agua y electricidad, con qué activos cuenta para cocinar (estufa, fogón, etc.), refrigerador, etc. Además, se recaba información de cada integrante de la familia. Por cada uno se explora información como: estado civil, escolaridad, condición laboral, tipo de actividad productiva que realiza, ingreso mensual, tipo de seguridad social, problemas de salud y qué otro tipo de apoyo alimenticio recibe, etc.

Una vez que se cuenta con la información anterior, se procede a los diagnósticos nutricios, que constituyen los principales mecanismos de recolección de información, en tanto que permiten saber cuánto se está avanzando, sobre todo cuando se están tratando de atacar situaciones críticas, como es el caso, por ejemplo, de los diagnósticos realizados por la institución en el marco del Programa de Ayuda Alimentaria en Comunidades en la localidad de Pesqueira. Para ello, el Banco ha adoptado métodos estandarizados de medición aceptados por especialistas trabajando en el impacto en nutrición, entre los que destacan las Tablas de Percentiles de Índice de Masa Corporal establecidas por la Organización Mundial de la Salud. Éstas son aplicadas a muestras de población con la que trabajan, no a la totalidad, para una mayor eficiencia de recursos. Se mide talla y peso y se pueden establecer conclusiones sobre las variaciones presentadas a lo largo del tiempo, y se pueden detectar casos especiales de sobrepeso, obesidad, etc.

Finalmente, una vez recabada esta información de inicio, el Banco se ocupa de capturarla en una Base de Cálculo Excel, misma que le permite ordenar los datos y la información, administrar el volumen de los mismos, monitorear, y facilitar un proceso de análisis y documentación, convirtiéndolos en conclusiones sobre las principales problemáticas de cada uno de sus beneficiarios y de la población atendida en general. A esta base de datos se le denomina Base de Datos de Comunidad.

La base de datos construida por la institución corresponde al estudio socioeconómico que se realiza a cada uno de los beneficiarios y por tanto, está organizada en 8 grandes secciones:

1. Datos de Identificación
2. Características de la vivienda
3. Posesión de enseres
4. Ingresos / Egresos
5. Alimentación
6. Actividad Agrícola
7. Integrante (s) de Familia
8. Status del beneficiario

Es importante mencionar que la generación de una base de datos (y en consecuencia el procesamiento y análisis) de la información recabada, le da sentido a la recolección de información. En ocasiones, observamos que algunas organizaciones generan muchos datos a lo largo de sus intervenciones (registros y actividades realizadas). Sin embargo, si estos datos no se someten a algún tipo de tratamiento y análisis, difícilmente podrán generar conclusiones valiosas que permita fortalecer o corregir a tiempo la intervención, ni se convertirán en evidencias de hallazgos importantes que merezcan ser comunicados. En este sentido, la utilidad de la información producida por Banco de Alimentos de Hermosillo radica en:

- a) Todos los datos recabados se manejan a manera de línea base, misma que se retoma durante y al término de la intervención. Los hallazgos que se arrojan con estos registros ayudan a generar una intervención de seguimiento o focalización con la población atendida.
- b) Se va generando toda la información no sólo de las variables de cambio en las que se está incidiendo, sino también de las variables de control: las características que presentan los beneficiarios en muchos aspectos, y tener este conocimiento posibilita poder entenderlos y poder compararlos posteriormente con otros beneficiarios que presentan características iguales. Sin esta información inicial no se puede conocer en cuáles otros ámbitos se han producido cambios sociales, la relación entre las variables, y los factores más determinantes de los efectos generados.

Por otra parte, la institución recaba información valiosa para conocer el cumplimiento, rendimiento y calidad de sus intervenciones. En este sentido, el Banco ha desarrollado distintos mecanismos que le permite monitorear que el proceso de entrega de alimentos sea efectiva, equitativa, que se entregue a las personas que debe entregarse, así como el desempeño del personal y del voluntariado para entregarlo y/o apearse a las normas y procedimientos establecidos. A continuación se describen:

1. Supervisiones: es un reporte que se llena por parte del (la) presidente(a) del comité comunitario que se establece para liderar la organización de los beneficiarios. En este reporte se establecen cuáles son los objetivos del día de visita, se proporciona una descripción general del desempeño de la



intervención en el día, se anotan los acuerdos a los que se llegó para la siguiente visita, así como valoraciones sobre el cumplimiento de los beneficiarios con los acuerdos generados con la institución, la entrega correcta de los alimentos y que éstos no sean utilizados para otros propósitos.

2. Testimonios: son formatos en los que se recaba las opiniones de los beneficiarios con respecto a la intervención de la institución, que dan cuenta de la satisfacción y de sus necesidades.
3. Listas de asistencia: Es la lista que contiene la relación de los beneficiarios en la que se verifica la asistencia de éstos a la entrega de alimento.

De la misma forma, se lleva a cabo un estudio socioeconómico de las instituciones a las que se beneficia. Esto es, cuando alguna otra institución solicita apoyo del Banco para favorecer el abastecimiento alimenticio de sus beneficiarios se realiza también un estudio socioeconómico para determinar si la institución es apta o no para recibir el apoyo. En dicho estudio se explora la siguiente información:

1. Datos generales de la institución: nombre y dirección
2. Características de la institución: principales servicios que brinda y la disposición de espacio para la entrega de las despensas.
3. Infraestructura de la comunidad: tipo de servicios, zona en donde se ubica.
4. Principales características de la población que la institución solicitante atiende.
5. Tipos de apoyos que recibe la institución.
6. Registro de los beneficiarios de la institución.

Posteriormente, cuando la institución es elegida para ser apoyada, el Banco también ha desarrollado mecanismos de control y seguimiento, que permiten controlar la ayuda otorgada, como se aprecia a continuación:

1. Reporte de visitas a instituciones:

Es un formato que permite que recoge información como de tres grandes categorías que se describen a continuación:

- a) Datos generales de la institución, nombre, dirección y responsable de la institución así como el número de beneficiarios de la intervención.

- b) Calidad del producto y atención recibida por el Banco: valora el servicio proporcionado por la institución y los alimentos, así como información relevante de la institución con respecto a la intervención como: principal carencia de alimentos, utensilios de elaboración, higiene, etc.
- c) Infraestructura del desayunador, explora el tipo de inmueble y su estado, así como el tipo de servicios públicos a los que tiene acceso.
- d) Observaciones y sugerencias para la mejora del servicio.



## Beneficios de gestión

La generación de información sistémica:

- Facilita la documentación del modelo de atención y la identificación de las acciones prioritarias, o las que necesitan ser redirigidas o corregidas oportunamente. Un caso concreto se refleja en la realización de los diagnósticos nutricios, en donde la institución detectó que un porcentaje menor pero significativo de beneficiarios estaba generando sobrepeso, por lo que redirigieron sus estrategias e implementaron menús especiales y enfocados a mejorar la nutrición de esa población y determinaron que el programa en esta comunidad requería seguimiento.
- Ayuda a alinear las intervenciones de la organización a los objetivos planteados y potenciar los efectos o cambios que están esperando generar. Algunos ejemplos de acciones que han permitido alinear sus intervenciones con sus objetivos son:
  - a) Implementar acciones que se basen en las necesidades reales de la población objetivo.
  - b) Diferenciar procedimientos entre los programas.
  - c) Generar estrategias de continuidad, una vez terminado el programa.
- La generación de información de contexto y de información cualitativa, no sólo cuantitativa, refuerza las bases teóricas y metodológicas de la institución. Para este caso, por ejemplo, gracias a la integralidad y calidad de la información producida, se hizo consciente la institución del rol que juega el protagonismo de las comunidades, es decir, las corresponsabilidades que se deben promover y las facultades otorgadas a los comités, para facilitar los avances y cambios que se quieren producir.

- Estos mecanismos le han dado la oportunidad a la organización de contar con los insumos necesarios para que en cooperación con el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD), logren aplicar metodologías de evaluación más sofisticadas, para profundizar el conocimiento.



## Aprendizajes generados

- El Banco se ha abierto para tener una comprensión más amplia sobre el rol que sus programas y el potencial que otros actores, incluyendo los propios beneficiarios, tienen en la efectividad. En este sentido, reconoce que sus programas tienden a ser más efectivos y sostenibles si miembros de la comunidad no sólo se apropian de éste, sino que participan activamente en la recolección de la información y en la valoración de la implementación.
- La constante generación de información permite identificar en dónde se está incidiendo (qué partes del problema se están atacando) y cuáles más pueden ser atacados, así como visualizar formas de resolverlos. Por ejemplo, para el Banco, generar información valiosa y particular de la población atendida, no sólo dónde corregir o escalar acciones con base en el conocimiento, sino orientar e ir escalando su intervención. Por ejemplo, la institución se dio cuenta primero que la entrega de alimento no era suficiente, y por ello incorporaron otro componente de capacitación nutricional específicamente en madres/jefas del hogar; de la misma forma, procedieron a la detección de enfermedades causadas por la falta de alimento y así, a la entrega de alimento específico a contrarrestar el problema (paquetes nutricionales adhoc) junto con la impartición de talleres de nutrición, etc.



## Recomendaciones para su implementación

- Desde la planeación del programa o proyecto de la institución, es importante especificar en qué parte de la operación y quien se hará cargo del levantamiento de información que se requiera. Esto ayudará a que los mecanismos de generación

de información sean instrumentos que sean adoptados en las operaciones diarias de la institución sin generar un desbalance entre la operación y la recolección de información.

Destinar recurso económico material y humano para la recolección de información es importante, sin embargo no se debe perder de vista el abastecimiento de los recursos fundamentales para la operación, de tal forma que no se pierda de vista lo importante. La información debe servir más para la gestión interna, y por tanto, se requiere priorizar la recolección de aquella información que posibilita intervenir de mejor forma, pero lo importante es garantizar primero los recursos necesarios para dicha intervención.

## Conclusiones

Monitorear es fundamental para conocer, focalizar y mejorar los programas: verificar los avances da certeza del rumbo que lleva la intervención y permite demostrar que el tipo de efectos o cambios que la intervención genera son atribuibles a la institución.

Sin embargo, este caso es interesante en tanto que da cuenta de la importancia de conocer y entender a la población que se atiende, porque esto ayuda a acercarse realmente a la población en la que se quiere intervenir: facilita la búsqueda de las estrategias más efectivas para el lograr más y mejores resultados. A partir de la generación de información, caracterización de su población y del conocimiento de sus principales necesidades se puede proceder a:

- a) Identificar o reafirmar las variables en las que la organización está incidiendo (efectos esperados en la población).
- b) Ayuda a conceptualizar estas mismas variables.
- c) Ayuda a conocer o identificar el tipo de efectos que se están generando con la intervención, si es que esto no ha sucedido.
- d) Ayuda a definir con mayor precisión los indicadores o categorías de análisis que pudieran guiar un ejercicio de evaluación posterior.

## Caso de Alimento para Todos, I.A.P.

### “Generación de evidencia para rendir cuentas de resultados e impactos sociales”

#### Introducción

“Alimento para Todos, I.A.P.” es una institución que opera en primera instancia el modelo de un “Banco de Alimentos”, aunque además de recaudar y distribuir alimentos, apoya a instituciones y comités organizados de personas en situación precaria, o a personas enfermas, discapacitadas o en abandono, buscando con ello reducir significativamente la desnutrición infantil y la falta de acceso a alimentos por escasez de recursos.

En el presente documento se describen las medidas de gestión que esta organización ha puesto en marcha para generar evidencia de los efectos generados por sus acciones, a partir de la recolección oportuna de información y de las metodologías que ha desarrollado para integrarla y analizarla. En este sentido, Alimento para Todos I.A.P ha logrado destacarse en la variable de Evaluabilidad, en el marco de la aplicación del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS®)<sup>10</sup>, por parte de GESOC.



#### Naturaleza y objetivos de la institución

Alimento para Todos, I.A.P. es una organización que ha desarrollado un modelo de trabajo para la de alimentos no utilizados de la Central de Abastos del Distrito Federal y de donadores de la industria del alimento y de tiendas de autoservicio. Esta actividad de acopio, aunado a la compra de alimentos por parte de la propia institución, permite crear y distribuir paquetes nutricionales para personas de bajos recursos económicos, que satisfagan los requerimientos nutricionales básicos particulares de cada segmento de la población que atienden. Para ello, la institución monitorea semestralmente el peso y talla de la población beneficiada y complementa sus servicios con la impartición de talleres para garantizar el aprovechamiento de los alimentos y menús nutricionales.

<sup>10</sup> Para una explicación detallada del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS) de GESOC, y en particular de su concepción y metodología de estimación de la variable de Evaluabilidad, consultar el documento “Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS): una herramienta de evaluación para mejorar las intervenciones sociales de las OSCs y la inversión filantrópica de los donantes”, disponible en [www.gesoc.org.mx](http://www.gesoc.org.mx).

Para poder cumplir su misión, la organización ha desarrollado un enfoque de movilización y coordinación de recursos económicos (donativos), en especie (los alimentos) y humanos (los voluntarios), lo que genera una red solidaria. Dicha forma de trabajo le permite actuar con oportunidad tanto para contribuir a la seguridad alimentaria de sus beneficiarios, como para mejorar su estado de salud, incrementando sus niveles nutricios.



## Contexto de intervención

La institución lleva a cabo sus intervenciones en contextos tanto urbanos como rurales, donde prevalecen situaciones de vulnerabilidad dado que la seguridad alimentaria se ve amenazada. Según su diagnóstico poblacional, la mayoría de las familias que atienden no cuenta con ingresos suficientes para acceder a una canasta básica de alimentos, lo cual las coloca formalmente debajo de la línea de pobreza alimentaria. Trabajan en comunidades donde el riesgo de deficiencia nutricional es particularmente notorio en niñas y niños de 0 a 10 años de edad.



## Descripción de la buena práctica

Por la naturaleza del trabajo que realiza, la institución ha aprovechado oportunidades y ha establecido complementariedades que le permitan dar apoyo a más personas cada vez. Debido a que su operación es muy amplia y a que movilizan una gran cantidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, resultaba imperante para la institución desarrollar un adecuado control de la gestión y un seguimiento en el trabajo de campo no sólo para verificar el cumplimiento de metas sino los avances generados en los beneficiarios. Por ello, han trabajado desde hace varios años en la producción sistemática de datos e información útil que les ayude a verificar que su metodología de trabajo está siendo bien implementada, y a saber en dónde están situados en relación a sus objetivos y metas para poder corregir oportunamente y para ir adaptándose para mejorar.

El proceso de generación de evidencias inicia desde la selección de beneficiarios, cuando la institución comienza a recabar información por medio de un estudio sobre pobreza multidimensional que se le hace a cada aspirante a beneficiario con apoyo de un software en donde se captura información general obtenida a través de una entrevista. Algunos ejemplos de esta información producida en el primer acercamiento de un beneficiario

con la institución son: datos de contacto, datos personales (edad, género, etc.), tipo y material de vivienda, con qué equipamiento/bienes cuenta la vivienda, tipo de seguridad social y fuentes de ingresos, frecuencia alimentaria en relación con sus ingresos y gastos, dentro del hogar, calidad y servicios médicos, prácticas de atención y cuidado a la salud, datos antropométricos, etcétera.

Una vez que el aspirante se convierte en beneficiario, se identifican y se establecen los efectos o cambios esperados, que se quieren observar y medir en cada beneficiario (éstos pueden variar, dependiendo de la problemática particular que se quiere atacar). A esto se le conoce como identificación y conceptualización de sus variables de cambio. Las variables en las que se está incidiendo, para el caso de Alimento para Todos, y por tanto, de las cuáles está recabando evidencia son:

- a) A nivel individual: acceso alimentario (que se desglosa en las siguientes categorías: seguridad alimentaria, inseguridad alimentaria leve, inseguridad alimentaria moderada, inseguridad alimentaria grave), incremento del estado nutricional, cambios de hábitos alimenticios, y variables antropométricas.
- b) A nivel organizativo: organización comunitaria, cohesión social, empoderamiento de la jefa de familia, participación y corresponsabilidad.
- c) A nivel de hogares: medición de la pobreza multidimensional.

El siguiente paso tomado por la institución, una vez que se han identificado y que llevaron a cabo la conceptualización de las variables antes mencionadas, fue el establecimiento de parámetros para saber cuál es la magnitud de los cambios que espera y desea producir, o qué tipo de cambios desea producir. Para ello, la institución pudo establecer un conjunto de indicadores para medir el grado de avance de sus intervenciones, mismos que se desprenden de dichas variables de cambio. Algunos ejemplos de descripciones de estos indicadores son:

- a) Acceso alimentario: después de un año de atención, se disminuirá en un 30% la porción de hogares con inseguridad alimentaria.
- b) Variables antropométricas: variaciones porcentuales esperadas, en desviaciones estándares, para que cada uno/a de los/as niños/as se acerque a la normalidad, según los estándares conocidos y aceptados, desde el punto de vista médico.

- c) Medición de la pobreza multidimensional: seis indicadores de medición relativos a esta variable, basados en los estándares y la medición oficial.

Finalmente, cuando la institución generó este marco, procedió al diseño y la aplicación de metodologías e instrumentos de recopilación de información para monitorear los avances y evaluar los resultados, tales como la valoración nutricional en el que se mide el peso y talla de los beneficiarios. En este sentido, cabe destacar que, en convenio con CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) aplicó una metodología oficial para medir la inseguridad alimentaria, que es de conocimiento público, y que ha sido ampliamente diseminada. De esta forma, se inicia la valoración periódica y continua de los beneficiarios. Se van registrando los principales cambios, tanto los declarados por la propia población objetivo, como los observados y verificados por la institución. De esta forma, se van recabando datos que pueden irse comparando con aquéllos ingresados a su sistema inicialmente (método que, como se indicó anteriormente, es conocido como línea base). Los datos utilizados para comparar son, por ejemplo, la frecuencia alimentaria y otros de medidas de peso, talla, etc. que se complementan con observaciones recogidas sobre los cambios percibidos por los beneficiarios.

La información antes señalada ha sido incorporada al Sistema Integral de Operación y Administración que almacena y maneja los datos de todos los beneficiarios, así como los servicios recibidos por éstos, los datos antropométricos de niños y niñas, y otra información relevante sobre los donativos, donadores y seguimiento de las acciones del Banco de Alimentos. Esto constituye, sin duda, una buena práctica de Evaluabilidad, en tanto que permite tener una mirada completa de qué ha sucedido con cada beneficiario, y posibilita tomar medidas oportunas para incrementar la inversión, corregir o adaptar la intervención, y dar cuentas a los donantes sobre el valor social que se está produciendo.

En suma, la realización de este sistema es producto de un trabajo previo de planeación, sistematización y reforzamiento teórico-metodológico del modelo de atención de la institución. Para su diseño e instrumentación se llevaron a cabo previamente una serie de acciones fundamentales como el entendimiento de su problema social, la caracterización de los beneficiarios, la identificación y conceptualización de las variables de cambio por tipo de beneficiario, la definición de indicadores principales para observar y medir el avance, así como el establecimiento de las metodologías y técnicas de evaluación más pertinentes.



El sistema mencionado permite sistematizar los procesos de evaluación que se están implementando, para valorar tanto el nivel de desempeño como el nivel de los resultados e impactos:

- a) Cumplimiento de metas y cronogramas que se tienen que realizar por área, establecimientos de objetivos que son monitoreados y valorados por la Dirección General.
- b) Resultados e impactos: la evolución en sus beneficiarios en los diferentes momentos del levantamiento de la información, desde la lógica cuantitativa, pero también con análisis cualitativos en el que, entre muchas cosas, se analiza el impacto social en dimensiones como la economía familiar, los hábitos alimenticios y otras dimensiones contextuales.



## **Beneficios de gestión**

Mantener en la organización la práctica constante de generar información y utilizarla permanentemente, ha traído beneficios en diferentes ámbitos de la gestión institucional:

- a) Se logran desarrollar e implementar de mecanismos formales para acercarse, conocer y entender a los beneficiarios, sus características y necesidades y contar con las evidencias de sus avances.
- b) Se consolidan sus bases teóricas y metodológicas, pues la evaluación permite comprobar las hipótesis de cambio de la institución.
- c) Se permiten los ajustes a los programas, lo que robustece la pertinencia de la intervención y favorece una toma de decisiones basada en evidencia.
- d) Se van acumulando elementos para la transparencia institucional, que ha fomentado la confianza de los donantes de la institución, así como de los beneficiarios en relación a los productos y servicios que se entregan.
- e) Se incrementa la confianza de los donantes al permitir a ellos conocer datos y explicaciones contundentes que les da elementos para entender los alcances y tipo de resultados e impactos que sus apoyos están generando.



## Aprendizajes generados

- La generación de información debe estar en función de su utilidad, es decir, no perder de vista el objetivo de hacerla útil para la institución. Es decir, identificar qué tipo de información es relevante y necesario generar para mejorar, conocer y tomar decisiones estratégicas con base en evidencias provenientes de la propia práctica de la institución.
- Resulta muy importante hacer un balance entre la recopilación de información, el análisis de la misma y la operación cotidiana, porque siempre resulta un reto para las organizaciones incluir dentro de la planeación operativa anual los tiempos para estos procesos, los recursos que se necesitan y el involucramiento de todas las áreas para hacerlos realidad.
- Hay que avanzar con pasos firmes pero sin acelerar el proceso, de tal manera que se invierta tiempo para que el personal adquiera los conocimientos y habilidades sin perder la motivación, que les permita definir, alinear e identificar qué tipo de información, y ver los avances de estos esfuerzos, para que resulte verdaderamente útil para sus intervenciones.



## Recomendaciones para su implementación

- Para que el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación sea verdaderamente útil y se aplique, tiene que partir de un proceso concienzudo de análisis del problema social que se atiende, la identificación clara y consensuada de las variables e indicadores clave, y más importante aún, la priorización de éstos, para no saturarse de información y querer medirlo todo.
- Es conveniente empezar por establecer preguntas de evaluación muy sencillas y no querer pasar de tener nula información a contar con información muy compleja. De vital importancia es distinguir entre los resultados y los impactos que produce nuestra intervención, y empezar a registrar y sistematizar información de los resultados que producimos, y de ahí ir escalando hasta mediciones o evaluaciones más avanzadas de impacto.

- Existen esfuerzos de evaluación y medición oficiales que pueden y deben ser tomados en consideración en todos los casos, y que facilitan significativamente este camino a las instituciones.
- Debido al gran volumen de beneficiarios con el que trabaja la institución, ha configurado un software que le ayuda a controlar sus acciones y hacer uso de su información. Sin embargo, el uso de otros programas sencillos podría generar el mismo ordenamiento de información y procesamiento, como podría ser con bases de datos en Excel. En este sentido, no se requiere adquirir o invertir en un programa estadístico especializado: cualquier institución puede generar una línea de base con una hoja de cálculo.

## Conclusiones

El hecho de que una intervención social esté siendo evaluada de forma comprehensiva constituye una fortaleza que le da a la institución la posibilidad real de focalizar más y mejor los procesos de atención a los beneficiarios, y de proveer, por tanto, de certidumbre a la institución sobre su propia intervención, en tanto que le ayuda a identificar oportunamente obstáculos o amenazas que pongan en riesgo el valor social que produce.

Cualquier organización puede desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación, solo es cuestión de querer hacerlo. No es costoso, pero se requiere valorar todos los beneficios que conlleva y dedicar el tiempo necesario para diseñarlo e instrumentarlo, y en algunos momentos del proceso buscar orientación y acompañamiento para definir las líneas básicas y los aspectos más técnicos.

# SOSTENIBILIDAD

### “Escalamiento para un mayor impacto”

#### Introducción

La práctica que se describe en este documento se refiere a la experiencia de replicación que llevó a cabo la organización “Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer”, I.A.P. (AMANC), la cual resultó en la creación de instituciones AMANC en 23 Estados de la República Mexicana. La posible replicabilidad es un factor relevante que GESOC valora como parte de la dimensión de Sostenibilidad del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS®)<sup>11</sup>.

Sostenibilidad, entonces, no sólo son las medidas que tomamos para reforzar nuestra intervención de forma que los efectos o cambios de la misma se incrementen y se mantengan a través del tiempo, sino también se refiere a las acciones que toman las instituciones para incrementar sus capacidades y su escala de incidencia: aquello que le permite garantizar su continuidad y su permanencia y ampliar sus beneficios a más personas. De tal forma que la sostenibilidad de las intervenciones está también vinculada estrechamente con la propia sostenibilidad de la organización.

El caso de la institución AMANC (Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer), representa un claro ejemplo de un amplio proceso de replicación y de las condiciones necesarias para llevarlo a cabo, como se describe en las siguientes líneas.



#### Naturaleza y objetivos de la institución

AMANC es una organización pionera en la lucha contra el cáncer infantil en México, habiéndose constituido hace 31 años. Su modelo de atención consiste en brindar asistencia a niños, niñas y adolescentes con diagnóstico de cáncer, proporcionando al mismo tiempo albergue, alimentación, apoyo psicológico, acciones educativas y de salud familiar, así como transportación al paciente y a un familiar, además de que complementa la medicación oncológica, para reducir el porcentaje de abandono del tratamiento.

<sup>11</sup> Para una explicación detallada del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS) de GESOC, y en particular de su concepción y metodología de estimación de la variable de Sostenibilidad, consultar el documento “Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS): una herramienta de evaluación para mejorar las intervenciones sociales de las OSCs y la inversión filantrópica de los donantes”, disponible en [www.gesoc.org.mx](http://www.gesoc.org.mx).

En AMANC se tiene claro que con diagnóstico y tratamiento oportunos, hasta el 70% de los casos son curables, Por tanto, consideran que la recuperación de los menores con este padecimiento solo es posible mediante la detección oportuna y el establecimiento de condiciones cálidas que los acompañen durante todo el tiempo que se requiera, hasta alcanzar su recuperación y reintegración a la comunidad. Este acompañamiento implica no sólo brindar ayuda psicológica sino incidir en las creencias, actitudes y comportamientos de los pacientes, para que puedan pasar por los procesos de quimioterapia, rehabilitación, fase terminal y vigilancia (según corresponda a cada paciente), con orientación y suficiente acompañamiento y apoyo.



## Contexto de intervención

Actualmente AMANC requiere trabajar en una lógica no sólo de asistencia sino de coordinación con otros actores o instituciones, dada la alta interacción que tiene con funcionarios públicos del sector salud, de seguridad social, educación y desarrollo social. Lo anterior responde a la necesidad, cada vez más evidente, de no sólo proporcionar asistencia aislada a los pacientes, sino de incidir en factores fundamentales para la efectividad en la atención a los menores. Por ello, no era suficiente proporcionar medicamentos, sino vincularse de forma sinérgica con las instancias que prestaban la atención médica hospitalaria. De la misma forma, no era suficiente proveer a los familiares de servicios de sustento como albergue, alimentos, transporte, etc. durante los periodos de hospitalización de sus hijos, sino de generar adicionalmente una red de soporte psicológico y emocional.

De esta forma, poco a poco se fue ampliando el espectro de ayuda de AMANC, y de manera paralela, su rol en la realización efectiva de los derechos sociales de los pacientes, como el rol de incidencia que tuvo para que el Sistema Nacional de Protección Social en Salud (Seguro Popular) integrara a la cobertura de su Fondo de Gastos Catastróficos una parte de las necesidades de los medicamentos de menores de 18 años..

Sin embargo, AMANC pronto se percató que no eran suficientes los oncólogos pediatras en el país y que era necesario garantizar que en otras entidades también se contara con personal médico especializado y con las redes antes mencionadas. Acercarse a los lugares de origen de los beneficiarios y ampliar la responsabilidad de otros actores en dichos lugares resultaba fundamental para ampliar el impacto de la lucha contra el cáncer infantil.



## Descripción de la buena práctica

El programa de descentralización-integración del sistema AMANC inició en 1999, cuando AMANC se propuso impulsar la creación de instituciones estatales, a ser constituidas con apego a los lineamientos de origen y con personalidad jurídica propia, con el fin de replicar en todos los estados del país la exitosa experiencia de AMANC-MÉXICO.

A partir de la primera experiencia con la constitución de AMANC-PENINSULAR cuya sede fue la Ciudad de Mérida, se define que el proceso de replicación necesitaba tomar lugar en todos los Estados del país para acercar los resultados altamente positivos en el acompañamiento y ayuda integral al niño o adolescente enfermo y su familia en el tratamiento oncológico.

Reconstruir el proceso de replicación de las instituciones permite identificar algunos pasos necesarios para el escalamiento, que pueden ser de utilidad para otras instituciones:

Lo primero que se planteó AMANC fue la identificación de localidades donde pudiera haber un entorno más propicio, pero de ninguna manera cerrarse a trabajar sólo en aquéllos lugares donde estuvieran garantizadas todas las condiciones. Su apuesta no fue racional sino intuitiva. En palabras de los representantes de AMANC, no se trata de pensar mucho, sino de la voluntad para hacerlo. Cuando se inició, no en todos los lugares había los recursos y todas las previsiones técnicas para empezar el proceso de replicación, pero el modelo de atención ya había sido probado, y lo que procedía era catalizar y echar a andar y ajustar sobre la marcha, descubriendo además otros factores y otros ingredientes necesarios. En este sentido, por ejemplo, las relaciones y los convenios a nivel local con funcionarios públicos, medios de comunicación, etc. se fueron dando después, no se consideraron insumos indispensables para iniciar.

Una vez que se contaron con las primeras voluntades para actuar a nivel local, era necesario identificar a los otros actores clave. Sin embargo, lo fácil era ubicarlos y acercarse a éstos, el reto consistía en involucrarlos. Poco a poco, la institución se dio cuenta que la credibilidad institucional y personal de los promotores era esencial, pero que un factor aún más determinante eran los oncólogos pediatras de la localidad y otros conocedores de la

problemática, porque su experiencia y su especialización legitimaban la causa y el proyecto a nivel local. Por esta razón, se planteó una estrategia para incidir en tres grupos:

- a) Apoyo de gente local: la sociedad civil de cada Estado es clave para que se logre desarrollar un trabajo social de esta naturaleza, por lo que se consideró en todos los casos como primera vía de entrada. El acercamiento se dio al principio tocando puertas y convenciendo uno por uno, pues en la mayoría de los casos no había ciudadanos ya organizados para este fin en las localidades. De esta forma, las personas más interesadas y sensibles con las que se trabajó fueron las madres de los niños con cáncer, y de ahí se fueron ampliando estas redes de apoyo.
- b) Los Médicos Especialistas: Un factor importante para iniciar el trabajo fue ubicar y convencer a los Médicos Especialistas en Oncología Pediátrica establecidos en cada localidad.
- c) Organizaciones y personas donantes que apoyaran lo que aún no empezaba. Por ejemplo, inicialmente se contó con el apoyo de dos líneas aéreas para que donaran los boletos de avión para cubrir los traslados necesarios del personal de AMANC en los primeros años del programa de replicación.

El siguiente paso fue establecer las bases jurídicas para operar. Una vez conformados los grupos locales de personas interesadas en asumir la tarea de desarrollar el modelo de atención, empezaron a constituirse formalmente como organizaciones ante Notario Público, con todos los trámites correspondientes para integrarse como organizaciones civiles.

El factor más relevante para que un programa de este tipo funcione es establecer lineamientos básicos para orientar la operación y estandarizar lo antes posible las formas de trabajo. La lógica de un proceso de esta naturaleza reside en que todos conozcan y estén encaminados a lograr los mismos resultados para abatir el problema social que los une. En este caso, las nuevas instituciones constituidas han tenido la confianza de que ya hay un modelo probado que da resultados y que se tiene una experiencia acumulada para saber qué hacer en cada caso. No obstante, el proceso de descentralización requería de manuales, estatutos, formas de hacer, experiencia en la ejecución, etc. por lo que implicó en un inicio un esfuerzo grande para la descripción de sus metodologías y los protocolos básicos.

El proceso de documentación no concluyó rápidamente; de hecho, no puede hablarse de un periodo de inicio y de conclusión del mismo. Ha sido más bien un proceso interactivo



y de diálogo con los implementadores locales que hoy se sigue llevando a cabo, cuando se identifican tanto los aspectos que son aún más estandarizables, y de los aspectos que requieren revisarse. En este sentido, hay que apuntar aquí que las instituciones locales se plantearon desde inicio como instancias independientes, y que su autonomía es fundamental para hacer funcionar este esquema, en donde no se está haciendo una ampliación o una expansión, sino que se están movilizando recursos locales y procesos locales, que tienen sus propias dinámicas y contextos de intervención.

Adicionalmente, el proceso de replicación ha descansado mucho en la efectividad de la capacitación y del seguimiento que se puede dar a las instituciones locales. Actualmente, se ha generado un entrenamiento tipo franquicia, aun cuando no hay un convenio explícito para funcionar como franquicia social. Sin embargo, los estatutos de cada institución sí están desarrollados en base al modelo de atención, para que éste sea replicado lo más apegado posible a la experiencia de la institución central. Existe un esquema muy claro de acompañamiento, se han hecho importantes esfuerzos para dar seguimiento y garantizar que se apliquen los procesos de forma eficiente y efectiva, lo que constituye el foco de la capacitación desarrollada.

La perspectiva de desarrollar no una franquicia social, sino un modelo de referencia, ha permitido la flexibilidad necesaria para considerar las particularidades o singularidades de cada uno de los contextos locales e instituciones constituidos. Tomando en cuenta estas necesidades, se creó una plataforma para capturar información sobre los procesos de atención, que aunque no es utilizada y aplicada por todos los estados, sí ha ayudado para facilitar la implementación, el seguimiento, y la retroalimentación por parte de AMANC México.



## Beneficios de gestión

El principal resultado obtenido a la fecha con este programa son las 23 instituciones locales creadas, que conforman el sistema AMANC a nivel nacional: AMANC Sonora, I.A.P. AMANC Chihuahua, A.C. AMAN Durango, A.C. AMANC Zacatecas, A.C. AMANC San Luis Potosí, A.C. AMANC Aguascalientes, AMANC Guanajuato, A.C. AMANC Querétaro, A.C. AMANC Hidalgo, A.C. AMANC Colima, A.C. AMANC Michoacán, I.A.P. AMANC Estado de México, AMANC México, AMANC Tlaxcala, A.C. AMANC Puebla, A.C. AMANC Guerrero, A.C. AMANC Oaxaca, A.C. AMANC Coahuila de Zaragoza, A.C. AMANC Jalapa, A.C. AMANC Veracruz, A.C. AMANC Campeche I.A.P. AMANC PENINSULAR, A.C. y AMANC Tepic.

Sin embargo, los beneficios para AMANC no sólo han sido un incremento de la cobertura sino también el fortalecimiento del modelo de intervención mismo, particularmente en los siguientes aspectos:

- La provisión de servicios complementarios, como por ejemplo, aplicar el programa de Desarrollo Humano, a aquéllos pacientes que ya estaban recibiendo servicios de Tratamiento y Vigilancia, lo que amplía la incidencia de AMANC en los pacientes.
- El apoyo a los oncólogos pediatras, contribuyendo a fortalecer sus experiencias y capacidades, para que más personas puedan prestar servicios que van en la misma línea que la institución, y proveyendo protocolos y otros lineamientos de atención que contribuyen a la adherencia terapéutica y a sobrevivida de los pacientes.
- La generación de condiciones más favorables para evitar el abandono del tratamiento de cáncer de los niños, que están siendo integrados y que están recibiendo seguimiento e incentivos más cerca de su lugar de residencia.



### **Aprendizajes generados**

- El enfoque adoptado por AMANC es distinto al adoptado por otras organizaciones en cuanto a que buscó intencionalmente el empoderamiento de los actores interesados en las localidades, en lugar de someterlos o de restringir su propia actuación. Esto conllevó un trabajo de motivación para que éstos se sintieran y comportaran como protagonistas, y posteriormente, reconocerles adecuadamente para que tuvieran el crédito y el reconocimiento merecido, también a nivel local.
- Al mismo tiempo, fue necesario mantener un equilibrio para la integración, homologación y estandarización, para lo cual AMANC procuró espacios de interacción y convivencia, y formalmente, se hace una convención anual que permite cohesionar y dar una visión unificada a los integrantes de la institución.

- Finalmente, la promoción de valores y de aplicación de principios fue fundamental para que se pudiera compartir la visión desarrollada por el sistema AMANC. Para ello, se plantearon características comunes, de tipo prescriptivo, y que indicaron los comportamientos que había que emular y los objetivos de identidad compartidos. Por ejemplo, reconocer los derechos de los pacientes, que las instituciones locales estuvieran también un enfoque de ayuda centrado en la familia, que se colaborara con los progenitores para el fortalecimiento de sus habilidades de cuidado, que se procurara un tipo de acompañamiento que reconociera y afrontara los conflictos familiares y sociales, que coadyudara a la reinserción social de los y las sobrevivientes, entre otros.



## Recomendaciones para su implementación

- Haber establecido previamente los lineamientos y preparar materiales para poder responder preguntas y anticiparse a las posibles situaciones dilemáticas o retadoras, permite orientar ampliamente a las otras personas que estarán replicando la intervención.
- Es importante, en cualquier intervención, no generar dependencias ni falsas expectativas en los potenciales socios locales, sino que lo conveniente es que desde el principio se promueva que acepten y asuman su responsabilidad.
- En todos los casos, se requiere comunicar muy bien el verdadero sentido de lo que hay que hacer y por qué hacerlo así. No obstante, promover una visión compartida y comunicar el objetivo final de la replicación no es suficiente. Se requiere del establecimiento de objetivos específicos y metas, pero sobre todo de indicadores de proceso (o de gestión) y de resultados o de impactos, pues esto es lo que más orientará la intervención al final del día, y lo que posibilitará tener un marco para la rendición de cuentas de los actores que están replicando.

## Conclusiones

Con esta práctica se busca mostrar como una forma de sostenibilidad es la replicación, y cómo ésta puede ser implementada para hacerla funcionar. Sin embargo, no todos los esfuerzos de escalamiento son totales o comprensivos, pues no todos pueden replicar el modelo de atención completo. Es posible dar sostenibilidad con un escalamiento parcial (por ejemplo, ampliando beneficios a otras poblaciones, o a otras localidades, o ampliando nuestro proceso de intervención, sin necesidad de tratar de que la replicación sea absolutamente prescriptiva). Es decir que, aunque no todos los programas y proyectos se plantean volver a aplicar la intervención en otro lugar, en general lo que si se espera es que los beneficios se amplíen al mayor número de beneficiarios posible, ya sea con el crecimiento de la propia intervención o con la acción de otros actores a partir de que pueden desarrollar una intervención similar. El enfoque adoptado por AMANC de “modelo de referencia” muestra que el escalamiento puede ser gradual y medido.

Finalmente, uno de los retos actuales que tiene AMANC es la evaluación de los resultados e impactos que están teniendo las organizaciones socias de los Estados, quienes han aplicado el modelo de acompañamiento, y falta revisar qué es lo que ha pasado en estos años de descentralización e implementación local; saber si se tiene impacto y a qué se debe que algunos Estados tengan más resultados que otros. Estas acciones también forman parte del proceso de escalamiento, y permitirán valorar su efectividad.

## Caso de Casa de los Niños de Palo Solo, I.A.P.

### “Involucramiento comunitario para la integralidad”

#### Introducción

La práctica que se describe en este documento es un ejemplo ilustrativo de cómo reforzar una de las condiciones fundamentales para que los cambios o efectos de nuestra intervención social puedan sostenerse e incrementarse en el tiempo, que en el caso de la institución Casa de los Niños de Palo Solo, se representa con las medidas tomadas para el trabajo formativo con las familias y con la comunidad para una transformación integral. Estos esfuerzos son valorados dentro del marco del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS®)<sup>12</sup> como medidas de Sostenibilidad.

El concepto de Sostenibilidad dentro del marco del MEVS lo entendemos como la posibilidad de que los beneficios o efectos positivos que una intervención social ha propiciado, ya sea en las personas, en las comunidades, o en la preservación de ecosistemas, sean cambios duraderos que logren mantenerse o incrementarse una vez que la intervención haya concluido. Por tanto, procurando más permanencia y continuidad hasta cubrir el tiempo estimado o previsto para generar los cambios esperados.



#### Naturaleza y objetivos de la institución

La institución Casa de los Niños de Palo Solo I.A.P. cumple una función fundamentalmente de equidad educativa: contribuye a incrementar el acceso a servicios de educación integral y de calidad de niños y niñas de preescolar y primaria de bajos recursos en las zonas aledañas a su centro de atención. La Casa cuenta con una trayectoria importante, habiendo egresado 32 generaciones de preescolar y 27 de primaria hasta el día de hoy. Su enfoque educativo se basa en la filosofía Montessori, lo cual implica altos costos de operación dados los altos niveles de especialización y capacitación que dicho enfoque demanda de la función docente, y la diversidad y amplitud del material didáctico que se utiliza.

<sup>12</sup> Para una explicación detallada del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS) de GESOC, y en particular de su concepción y metodología de estimación de la variable de Sostenibilidad, consultar el documento “Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS): una herramienta de evaluación para mejorar las intervenciones sociales de las OSCs y la inversión filantrópica de los donantes”, disponible en [www.gesoc.org.mx](http://www.gesoc.org.mx).

La Casa atiende actualmente alrededor de 650 personas entre niños, adolescentes y adultos, incluyendo niños y niñas con capacidades diferentes en las áreas de salud, aprendizaje y lenguaje, incidiendo así en la transformación social de la familia y la comunidad. Por ejemplo, con el Centro de Atención a la Comunidad y la capacitación para el trabajo se busca generar otros impactos complementarios pero vinculados al trabajo educativo que realizan, a través del incremento de los ingresos económicos en la familia, la prevención de la violencia intrafamiliar, además de la reducción de la deserción escolar que beneficia individualmente a los niños y niñas.



## Contexto de intervención

Casa de los Niños de Palo Solo es una institución que surge hace años en una zona marginada en la barranca de Palo Solo en Huixquilucan, Estado de México, cuando sólo el 25% de la población infantil tenía acceso a servicios educativos, situación que aunque ha sido disminuida en los últimos años, prevalece, según lo indica el último censo de población (2010), que contabilizó 2,789 niños y niñas entre 3 y 14 años que no asisten a la escuela (lo que representa el 8.86% de la población en esa área).

Aunado a los bajos niveles de escolaridad, y vinculado directamente con ello, se presentan aún problemáticas críticas de violencia, drogadicción en los jóvenes, alcoholismo, entre otros. Conformada por colonias enclavadas en barrancas, la comunidad presenta diversas formas de pobreza, a pesar de estar ubicada a un lado de fraccionamientos con población privilegiada desde el punto de vista económico, y de estar rodeada de una amplia actividad comercial.



## Descripción de la buena práctica

En la atención de la problemática social que sustenta su razón de ser, la institución no solo se ha limitado a cumplir con un programa educativo, sino que ha desarrollado un enfoque integral en el que involucra a la comunidad de forma comprometida. La instrumentación de esta perspectiva se lleva a cabo a través de varios programas y servicios complementarios que abarcan aspectos productivos, alimentación, salud, educación para adultos, apoyo emocional y crecimiento personal, transporte, organización comunitaria, etc.

El trabajo a nivel comunitario es un buen ejemplo de cómo hacer más sostenibles los efectos o cambios que están alcanzando en los niños y niñas con su modelo educativo, así como también de la creación de condiciones para que la intervención tenga continuidad y logre mantenerse a lo largo del tiempo. En los siguientes párrafos se hace una descripción y análisis de cómo la organización ha avanzado en este propósito:

El primer paso tomado por la institución nos remota a sus supuestos teóricos. La filosofía Montessori sostiene la necesidad de educar a los niños y niñas considerando todo su entorno, empezando por su familia y abarcando a su comunidad en su totalidad. En este sentido, esta institución nos muestra que es posible traducir estos referentes en supuestos metodológicos, y que la integración y coherencia entre los mismos es posible, y es fundamental para dar mayor causalidad y sostenibilidad al trabajo.

Un segundo factor que ha posibilitado este proceso para la institución es la identificación constante de las necesidades de sus alumnos y de la comunidad en general, una vez que se percataron de que ser sensibles ante éstas y reconocerlas formalmente beneficiaba al desenvolvimiento de los niños y niñas en los ambientes educativos, en su rendimiento escolar y en la permanencia de los niños en la escuela. Es a partir de estas demandas específicas de sus beneficiarios que han ido desarrollando varios programas especiales que trascienden el plano educativo escolarizado.

El tercer aspecto de esta práctica de sostenibilidad es precisamente la responsividad hacia sus beneficiarios directos (los alumnos) y hacia a la comunidad en la que éstos viven y de la cual forman parte. Es decir, los programas desarrollados para fortalecer capacidades y habilidades productivas y de organización para el mejoramiento de sus condiciones familiares han estado orientados no sólo a evitar la generación en ellos de una condición de dependencia, sino a responder de manera efectiva a las necesidades vinculadas con la comunidad educativa. Dichas iniciativas son:

a) Centro de Atención a la Comunidad. En él se brinda atención psicológica a los alumnos y familiares de la escuela (terapia individual, de pareja y familiares), así como espacios de crecimiento personal. Dichas problemáticas son atendidas para mitigar obstáculos emocionales o conductuales generadas a partir de la situación de su contexto y que pudieran afectar el desempeño y permanencia del niño en la escuela. Además se coordina un grupo de mujeres de la comunidad denominado "Mujeres en Diálogo", cuyo objetivo es crear un espacio para generar apoyo emocional y de crecimiento personal, con la facilitación de una psicóloga.

b) Promoción de proyectos productivos. Talleres en donde se brinda capacitación para el trabajo y asesoría a los padres de familia y a la comunidad en general para emprender iniciativas de desarrollo económico que les permitan tener ingresos extras para evitar que los niños y niñas dejen de ir a escuela. Se les capacita para elaborar un proyecto productivo y a partir de eso se emprende un negocio que genere recursos económicos. Estos proyectos han nacido en la Casa pero los que han tenido éxito se han independizado y se han constituido ya como organizaciones, pero mantienen una relación muy estrecha de apoyo mutuo con la institución.

c) Educación para adultos. Ante la presencia de población adulta que no sabía leer ni escribir o que no había terminado la primaria o secundaria, en 1994 comenzó el proyecto para brindar educación para adultos a través del INEA. Además se ofrecen talleres, cursos de computación y conferencias para padres y niños.

d) Grupo Comunidad Infantil. Tiene el objetivo de ofrecer una alternativa a las madres para el cuidado de sus hijos de 1 a 3 años mientras ellas están trabajando.

e) Servicio de alimentación. Este programa tiene dos vertientes: la alimentación al interior de la escuela y la alimentación de familias de la comunidad. La primera vertiente son los almuerzos y meriendas nutritivas a las y los alumnos, que son preparados por los padres de familia quienes se van rotando cada día para llevar a cabo esta tarea. La segunda vertiente del programa es la organización comunitaria para gestionar el apoyo con alimentos nutritivos por parte de un Banco de Alimentos. Adicionalmente a estos dos aspectos, se cuenta con un huerto de traspatio sembrado y cosechado por los alumnos.

f) Servicio de transporte escolar. A partir de una donación por parte de Nacional Monte de Piedad de un autobús, se proporcionó el servicio de transporte escolar, cuyo mantenimiento y gasolina es solventado por cuotas de los padres de familia y en algunas ocasiones, cuando el gasto es más elevado, se recurre a colectas de ropa o artículos usados que se venden en un bazar.

g) Mantenimiento y limpieza escolar. Se llevan a cabo faenas de mantenimiento y limpieza por parte de los alumnos y padres de familia, de manera que la escuela no tiene gasto en personal de limpieza y mantenimiento. Son dos programas realizados por los padres de familia: faenas diarias y semanales de limpieza por los padres de familia por grupo y faenas anuales de mantenimiento para dar limpieza profunda y mantenimiento de las instalaciones comunes y de cada ambiente escolar.



h) Articulación y participación directa de otros actores involucrados. Desde sus inicios la institución buscó y logró el trabajo coordinado con universidades y otras organizaciones civiles, así como el apoyo político de las diversas instancias públicas y del municipio. Este es el caso del Centro de Salud Comunitario, quien hace revisiones periódicas a los niños y niñas de la organización.



### **Beneficios de gestión**

- Se ha logrado una relación muy sólida con la comunidad, de ayuda recíproca y reconocimiento, y ésta se ha apropiado del trabajo que se lleva a cabo en la institución de forma evidente y destacada. Con esto, la organización ha promovido e incentivado intencionalmente los efectos que conlleva su modelo tales como regularización escolar, la continuidad de estudios, la comunicación y armonía en las familias, etc., además de contribuir a generar avances en otros cambios que se consideran importantes aunque no son totalmente atribuibles a la institución.
- El involucramiento familiar y comunitario se ha convertido en una práctica sistemática y constante que reduce significativamente los costos de operación.



### **Aprendizajes generados**

- La institución destaca la importancia de identificar y entender el conjunto de factores asociados, ya sea emocionales, familiares, económicos, sociales, culturales, etc. a las niñas y niños atendidos, que pueden afectar negativamente y positivamente a la intervención educativa, que GESOC define como variables de intervención.
- No existe realmente una participación significativa hasta que las personas de la comunidad se involucran directamente y se apropian de las iniciativas y de los proyectos. La institución percibió que fue hasta que se empoderó a los participantes a través de los proyectos productivos y que se generaron nuevas organizaciones, que el trabajo realizado se reconoció como comunitario.
- Para ello, en la institución se opera con un método de liderazgo compartido en cada programa, procurando que cada área asuma este proceso, que se ve reforzado por capacitación especializada y por las acciones de comunicación constantes y fluidas.

- El voluntariado juega un rol relevante más allá del financiero: no es importante sólo porque producen ahorros sino porque asumen funciones relevantes que son valoradas por la comunidad y que van formando poco a poco a sus integrantes, de tal forma que estas prácticas se convierten en normas sociales.



### Recomendaciones para su implementación

- Es importante que una intervención de este tipo establezca una metodología que le permita documentar y sistematizar las experiencias y conocer y valorar los resultados e impactos que se van generando, aún si no son claros, o bien, si no se establece inicialmente cuáles de éstos son los prioritarios.
- El voluntariado otorga en estos casos una base social importante, pero no es suficiente la comunidad por sí misma: siempre se requiere trabajar con otras instituciones y actores, sobre todo cuando se diversifican los servicios y las poblaciones a las que se beneficia.
- De vital importancia resulta el analizar los ingresos y los costos de las diferentes iniciativas comunitarias, y valorar los cambios sociales que producen, para priorizar y elegir aquéllas que realmente resultan necesarias y en dónde la organización puede hacer una contribución única. De otra forma, se producirá dispersión y desgaste innecesario entre sus integrantes.
- Una de las principales recomendaciones que sugiere la institución es que las medidas de desarrollo comunitario no deben ser impuestas desde afuera. Es importante que partan de un diagnóstico y del liderazgo de los miembros de la comunidad, y que se fomente el diálogo y la colaboración, y que se reconozcan las situaciones de posible conflicto y competencia.

## Conclusiones

La documentación de esta práctica se enfoca en la experiencia de trabajo comunitario de una institución, que es uno de los factores de sostenibilidad más relevantes. La mayoría de las organizaciones civiles que presta servicios sociales directamente a sus beneficiarios requieren trascender su concepción estrecha de “beneficiario” e involucrar e incentivar a otros actores de los cuales depende también de forma indirecta el éxito de su intervención. El caso de Palo Solo resulta útil para comprender por qué tomar medidas orientadas a asegurar la sostenibilidad de las intervenciones es importante y cuáles son las implicaciones y riesgos que conlleva.

# VALOR POR DINERO

## Caso de Asociación ALE, I.A.P.

### Costo-beneficio y costo-efectividad

#### Introducción

El Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS®)<sup>13</sup> de GESOC, propone que las organizaciones de sociedad civil (OSCs) dedicadas a la asistencia social, existen en tanto que buscan resolver un problema de interés público relevante para la sociedad (ya que afecta a población en situación de privación/carencia/vulnerabilidad/ exclusión), que ni el Estado ni el mercado están atendiendo con suficiencia en razón de su magnitud y/o complejidad.

Partiendo del supuesto de que es obligación del Estado garantizar los derechos sociales, el MEVS plantea que el valor por dinero de las intervenciones sociales de las instituciones de asistencia, se expresa en el monto financiero en que el Estado incurriría para producir el mismo bien o servicio social que la institución de asistencia brinda a sus beneficiarios. De esta forma, es posible estimar el ahorro presupuestal que le representa a la sociedad mexicana cada peso invertido por una OSC en sus servicios sociales. Dicho ahorro se puede expresar de forma absoluta (ahorro por el total de servicios prestados), y de forma relativa, cuando se comparan los costos en los que incurren una OSC y el gobierno en un servicio social similar.

Asociación Ale I.A.P. representa un caso ejemplar en la atención integral de una problemática de salud pública de la más alta relevancia (y costo presupuestal), insuficientemente atendida por los servicios públicos de salud, a partir de un modelo de intervención que ha representado importantes ahorros a la sociedad en su conjunto no sólo por la atención directa a las personas que requieren de un trasplante de órgano, sino por sus esfuerzos preventivos y su incidencia en política pública en esta materia. En las siguientes líneas se describen los atributos y razones principales que explican esta sobresaliente práctica de valor por dinero.

---

<sup>13</sup> <sup>13</sup> Para una explicación detallada del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS) de GESOC, y en particular de su concepción y metodología de estimación de la variable de Valor por Dinero, consultar el documento "Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS): una herramienta de evaluación para mejorar las interve



## Naturaleza y objetivos de la institución

Asociación Ale fue fundada en Octubre de 2004 por las familias Alverde Castro y Castro Careaga en Los Mochis, Sinaloa tras la muerte de Ale – hijo de Luis Eduardo Alverde y Adriana Castro – y la extraordinaria experiencia y satisfacción, dentro de su dolor, de haber accedido a la donación de sus órganos a otras personas. Este acontecimiento les hizo conocer y tomar conciencia sobre la compleja realidad de la donación de órganos en México.

Hoy en día, Asociación Ale trabaja para generar una adecuada cultura de donación de órganos y tejidos, así como poner los medios necesarios para la creación, capacitación y operación de las mejores alternativas de infraestructura y condiciones médicas para tener enlaces profesionales y efectivos entre donadores. Sus actuales programas y servicios reflejan la interesante evolución que la organización ha experimentado como resultado de una cada vez más comprehensiva y pertinente lectura del problema social que sustenta su razón de ser.

Han identificado y sustentado (con base en evidencia) las variables clave de las cuales depende su impacto y han desarrollado una línea programática para atender cada una de ellas, desde la cultura de la prevención, la profesionalización e incentivos a los profesionales de la salud, hasta la incidencia en la Ley General de Salud, pasando por el desarrollo de una adecuada infraestructura hospitalaria, protocolos y esquemas eficientes de enlaces entre donadores, y por supuesto, el apoyo para la donación de órganos para personas de escasos recursos y el fortalecimiento de su adherencia terapéutica.

Sin embargo, lo que mejor distingue a Asociación Ale, constituyendo un caso excepcional en el sector de sociedad civil organizada, es el sustento de costo-efectividad y de costo-eficiencia a partir del cual define sus decisiones estratégicas y programáticas, particularmente las asociadas al padecimiento de Insuficiencia Renal Crónica. Lo hace con base en prácticas de generación de evidencia comparable con los mejores estándares de las áreas de salud pública gubernamentales.



## Contexto de intervención

La Insuficiencia Renal Crónica (IRC) es una condición de largo plazo que ha sido descrita (en términos generales), como la pérdida gradual de la función renal sobre el tiempo. De no detectarse y atenderse a tiempo, su progresión llevará eventualmente a quienes la padecen a su atención a través de la diálisis (terapia sustitutiva). Dado su carácter gradual de progresión, existen diversas etapas o estadios de evolución del padecimiento (en muchos casos asintomáticos), de modo que el 89% de la población que la padece desconoce este hecho y es la razón por la cual, muchos de ellos llegan en etapa V (el punto de progresión en el que se requiere diálisis) aún sin saber que la padecen (75%).

De acuerdo con el “Análisis Actuarial sobre la Insuficiencia Renal Crónica” comisionado en 2012 por Asociación Ale para estudiar los costos de esta problemática, en México la IRC representa un problema de salud pública en tanto que existen alrededor de 10 millones de personas con algún grado de IRC (en alguna de los estadios del padecimiento). Para el año 2012, se estima que 9,099,297 personas se ubicaban en la Fase III; 337,011 en la Fase IV; y 112,337 en la Fase V. Son estos últimos los que requieren de algún tipo de terapia sustitutiva o diálisis. Eventualmente, de mantenerse las actuales condiciones de progresión, las personas en Fases III y IV evolucionarán a las fases IV y V, creciendo así la demanda de diálisis, presionando sobre las capacidades de atención y presupuestarias del sistema de salud pública. Esta situación se torna más crítica si se considera que del total de personas con el padecimiento en Fase V, el 56% no cuenta con cobertura de algún sistema de salud pública para su terapia sustitutiva.



## Descripción de la buena práctica

Consciente de que sus recursos financieros resultaban en extremo escasos ante la dimensión de la problemática de la IRC, Asociación Ale decidió comisionar un estudio actuarial que, con base en la epidemiología del padecimiento, le permitieran conocer las alternativas de intervención más costo-efectivas, así como sus implicaciones de implementación y los roles que la organización debía asumir en los mismos.

El estudio (“Análisis Actuarial de la Insuficiencia Renal Crónica” de Asociación Ale I.A.P., 2012) consistió en desarrollar una corrida actuarial con base en los datos epidemiológicos y el

análisis de los costos de cada una de las etapas clínicas de la IRC para valorar tres alternativas de intervención desde un enfoque de costo-efectividad, a saber:

- El costo de la prevención (llamada nefroprotección) en la etapa prediálisis por cada paciente;
- El costo de atención por paciente que progresa a diálisis (peritoneal o hemodiálisis)
- El costo del trasplante renal por paciente que progresa a la etapa V del padecimiento para evitar la diálisis.

El estudio se centró en los 188,726 pacientes que estaban para el año 2012 en Etapa IV del padecimiento y que no contaban con cobertura de algún sistema de salud pública. Se eligió a este segmento debido a que son los pacientes que potencialmente progresarán a la Etapa V y requerirán de diálisis, pero se podría obtener mayor eficacia (calidad de vida para el paciente) y mayor eficiencia de costos en su atención si: a) se logra retrasar su progresión a la Etapa V a través de un tratamiento preventivo focalizado conocido como "nefroprotección"; b) se prioriza el trasplante renal por encima de la diálisis; o bien, c) ambos escenarios juntos, es decir, primero nefroprotección y si progresan a la Etapa V, priorizar el trasplante por sobre la diálisis.

El estudio estableció los costos de atención de cada uno de las diferentes alternativas de intervención por cada paciente por año (o por evento en el caso de trasplante) de acuerdo a los precios de atención de los servicios médicos publicados en el Diario Oficial de la Federación (DOF) y la página de transparencia del IMSS y Compranet. Los costos fueron los siguientes:

<b>Padecimiento</b>	<b>Costo Promedio</b>
<b>Tratamiento preventivo (anual)</b>	<b>\$ 31,990.00</b>
<b>Trasplante renal</b>	<b>\$ 398,176.00</b>
<b>Diálisis (costo promedio anual)</b>	<b>\$ 191,270.00</b>
<b>Hemodiálisis (costo promedio anual)</b>	<b>\$ 215,355.00</b>

De los 188 mil pacientes se realizó una simulación de llegada a diálisis en un periodo de 30 meses. Los principales hallazgos fueron los siguientes:

- En la simulación sin tratamiento preventivo se encontró que el 56% de todos los pacientes en la Etapa IV progresarán en su enfermedad hasta requerir diálisis en un periodo de 30 meses, mientras que con tratamiento preventivo esa proporción



se reduce a 25% en el mismo periodo. Esto equivale a 59,449 pacientes que no requerirán diálisis.

- En el escenario sin tratamiento preventivo, se encontró que el costo total de atención del 56% de pacientes que requerirá diálisis en algún punto del periodo de 30 meses sería de 30 mil 538 millones de pesos.
- En el escenario con tratamiento preventivo, los costos del mismo aunados a los de la diálisis del 25% de pacientes que sí progresarán a la Etapa V, se estimaron en 25 mil 813 millones de pesos.
- Esto significaría un ahorro presupuestario para todos los contribuyentes de México en sólo 30 meses de 5 mil 700 millones de pesos.
- A lo anterior se suman dos beneficios relacionados con la eficacia de esta modalidad de atención: el hecho de que se mejoraría la calidad de vida del 29% de pacientes que actualmente están en la etapa IV del padecimiento y que no requerirán en ningún momento de diálisis, además de que se reduce la tasa de mortalidad casi en una tercera parte.

Asociación Ale plantea que el ahorro generado (5 mil 700 millones de pesos) se invierta de forma progresiva en trasplantes para las personas que aún con tratamiento preventivo progresaron a la Etapa V ya que actualmente la restricción de recursos presupuestarios para este fin representa este fin representa la principal limitación para lograr más trasplantes.

Para ello, el estudio analiza los efectos de ahorro que se generarían al incrementar la actual tasa de trasplantes (que es tan sólo del 1.2%) con estos nuevos recursos a niveles de 2%, 3%, 4%, 5% y 6% para aquellos pacientes que sí progresarían a la Etapa V, evitando así su tratamiento con diálisis. Los resultados de esta simulación a cinco años arrojaron un ahorro adicional de 2 mil 500 millones de pesos, pasando de un poco más de 2 mil los trasplantes actualmente hasta más de 6 mil. Esto significa también que más de 4 mil personas al año mejoran sustantivamente su calidad de vida al evitar la diálisis y se reduce aún más la tasa de mortalidad por este padecimiento.



## Beneficios de gestión

Con base en la evidencia arriba ofrecida, Asociación Ale confirmó la relevancia, pertinencia y alto potencial de costo-efectividad de tres de sus líneas de intervención, las cuales ha priorizado, a saber:

- Campañas de prevención de la enfermedad renal con varios sistemas estatales de salud;
- Incidencia en políticas públicas para cambiar el enfoque de atención a la IRC con base en la evidencia de costo-efectividad generada (ahorros presupuestarios y mejora de la calidad de vida de un número importante de pacientes); y
- Coordinación y apoyo económico para trasplantes a personas de escasos recursos que lo requieran de cualquier edad y sexo.

Las estimaciones de GESOC a partir de la aplicación del MEVS demuestran que el costo beneficio de la institución solamente en una de sus líneas (la del apoyo a trasplantes que sin su colaboración no sucederían) fue de 6 millones 700 mil pesos para el año 2012 debido a los 17 trasplantes renales que apoyó. Sin embargo, si se suman los costos en los que incurriría el sistema de salud pública en términos de diálisis para dichos pacientes por los próximos cinco años si no se hubieran realizado dichos trasplantes, el monto del ahorro adicional es de 18 millones 300 mil pesos. Esto significa que al quinto año, por cada peso que invierte Asociación Ale solamente en una de sus líneas de intervención, le ahorrará 5.51 pesos a la sociedad mexicana.



### Aprendizajes generados

- La institución ha logrado identificar las estrategias de intervención que, combinadas, pueden tener un alto potencial de incidencia en la resolución del problema público que sustenta su razón de ser, aún y cuando la magnitud de dicho problema es muy grande si se le ve a la luz de los recursos financieros con los que cuenta Asociación Ale.
- Su modelo de atención demuestra cómo una institución de asistencia privada puede tener potencialmente un impacto social a gran escala (y por tanto importantes ahorros a la sociedad) si informa sus decisiones estratégicas y programáticas con base en evidencia sólida y robusta de costo-efectividad.



## Recomendaciones para su implementación

- El caso de Asociación Ale puede sensibilizar sobre el potencial impacto que puede tener en la resolución de un problema público complejo y de gran magnitud, la introducción de un enfoque de costo-efectividad en el modelo de intervención de una institución de asistencia privada.
- Para ello, es importante identificar de forma clara y precisa las variables clave de las cuales depende la resolución del problema social que busca resolver la institución, y con base en éstas generar la evidencia de costo-efectividad a partir de diferentes escenarios de intervención para la institución.
- Este tipo de acercamientos puede ayudar a las instituciones a dejar atrás modelos asistencialistas de atención al problema social que sustenta su razón de ser, y asumir un enfoque de desarrollo que atienda las causas que generan dicha problemática con aportaciones significativas desde la sociedad civil organizada.

## Conclusiones

La documentación de esta práctica ilustra cómo una organización puede contribuir a resolver de manera significativa el problema social que sustenta su razón de ser, aún y cuando éste es complejo y de gran magnitud, a partir de una adecuada identificación de las variables que inciden y determinan dicho problema, combinadas con un abordaje de costo-efectividad para identificar opciones de intervención de la institución que maximicen sus beneficios en función de sus actuales recursos. Ello explica, sin duda, porqué Asociación Ale es una institución ejemplar en términos del valor por dinero que ha alcanzado la institución en beneficio de la sociedad.

## Caso de Ver Bien para Aprender Mejor, I.A.P.

### “Enfoque en costos y calidad”

#### Introducción

Como se señaló anteriormente, el Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS®)<sup>14</sup> plantea que el valor por dinero de la intervención social de las instituciones de asistencia, se expresa en el monto financiero en que el Estado incurriría para producir el mismo bien o servicio social que la institución de asistencia brinda a sus beneficiarios. De esta forma, es posible estimar el ahorro presupuestal que le representa a la sociedad mexicana cada peso invertido por una OSC en sus servicios sociales. Dicho ahorro será mayor en la medida en que una institución sea capaz de tomar decisiones orientadas a disminuir los costos de operación asociados a sus servicios sustantivos e incrementando la calidad de los mismos.

El caso que presentamos en esta sección, de “Ver Bien Para Aprender Mejor, I.A.P.”, representa un claro ejemplo de otorgamiento de un servicio de salud preventiva de alta calidad a costos muy inferiores a los del gobierno en servicios sociales similares, o incluso, a los costos del propio mercado. Éste consiste en la valoración oftalmológica y el otorgamiento de anteojos a niñas y niños de escuelas primarias y secundarias públicas en todo el país para incrementar su aprovechamiento académico y evitar la reprobación y deserción escolar en educación básica.



#### Naturaleza y objetivos de la institución

Ver Bien para Aprender Mejor nace en 1998 para disminuir los problemas de agudeza visual (miopía, hipermetropía y astigmatismo) y contribuir a evitar el bajo rendimiento escolar, la alta reprobación y la deserción escolar, a través del otorgamiento de anteojos de calidad a todos los alumnos que lo requieran, impulsando la igualdad de oportunidades en la población mexicana.

Debido a que actúa en gran escala, ha sido fundamental para la organización desarrollar una serie de alianzas y redes de colaboración muy importantes, que le permiten sumar esfuerzos, complementar su trabajo y potenciar los resultados que están alcanzando.

<sup>14</sup> Para una explicación detallada del Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS) de GESOC, y en particular de su concepción y metodología de estimación de la variable de Valor por Dinero, consultar el documento “Modelo de Estimación de Valor Social (MEVS): una herramienta de evaluación para mejorar las intervenciones sociales de las OSCs y la inversión filantrópica de los donantes”, disponible en [www.gesoc.org.mx](http://www.gesoc.org.mx).

En este sentido, obtiene sus recursos para operar el programa de una gran diversidad de fuentes, tanto de instituciones públicas como privadas a nivel nacional, lo cual le ha permitido tener una cobertura de atención cada vez mayor, contando a la fecha con la participación e involucramiento de la gran mayoría de los gobiernos de los estados del país. En consecuencia con esto, ha tomado previsiones importantes para establecer reglas de operación y para estandarizar y controlar sus procedimientos.

Para ilustrar lo anterior, las estadísticas de atención generadas por la propia institución en el año 2012 indicaron que atendieron a 2,045,000 niños y niñas a nivel de diagnóstico grueso de agudeza visual y que se realizaron 613,500 diagnósticos finos a través de las brigadas de optometristas, habiéndose otorgado anteojos a 259,234 niños y niñas que lo requerían.



## Contexto de intervención

En México no hay una cultura de la salud visual, y muchos de los casos de problemática visual en la población infantil que requieren atención no son detectados. En los contados casos en los que la detección se da, resulta común que no se atiendan correctamente debido a los altos costos que representa la adquisición de lentes para una familia de bajos ingresos. La falta de diagnósticos y de anteojos resulta especialmente crítica en escuelas de bajos recursos.

Inicialmente, la institución trabajaba bajo un esquema de fideicomiso en colaboración con los gobiernos de los Estados y era implementado por éstos, variando significativamente su operación en las distintas entidades. No obstante, dicho esquema traía consigo un control limitado de la operación, y la institución se vio afectada porque la distribución de los beneficios (vales para el canje de anteojos) no siempre respondía a los criterios de selección establecidos para su distribución objetiva. Asimismo, uno de los factores que también reducían no sólo la eficiencia sino la efectividad, era la baja calidad de los anteojos que en algunos casos eran entregados.



## Descripción de la buena práctica

Ante la situación antes descrita, para incrementar su costo-beneficio y su costo-efectividad, la institución emprendió desde 2007 algunas acciones que modificaron su modelo de intervención, y que le permitieron gerenciar directamente sus procesos de prestación de los bienes y servicios. Dichas medidas constituyen una buena práctica en tanto que fueron intencionadas y dirigidas explícitamente para el objetivo de incrementar el valor por dinero.

El primer cambio impulsado se dio a un nivel estratégico. Como se señaló previamente, la institución trabajaba en convenios que terciarizaban su principal servicio, de tal forma que otras instituciones entregaban vales a los beneficiarios para que una óptica local confirmara el diagnóstico de agudeza visual fina, realizara la graduación de la lente, fabricara y entregara los anteojos. Sin embargo, la directiva de Ver Bien para Aprender Mejor se percató, con el paso del tiempo, de que la fragmentación en la entrega de los servicios (variación procedimental de cada Estado, cada plantel educativo y cada óptica) incrementaba los costos generales, siendo en particular la producción de anteojos lo que resultaba más oneroso y que debía revisarse, para plantear una alternativa encaminada a generar una economía de escala. De esta forma, la respuesta fue centralizar y estandarizar la producción de los anteojos con un único proveedor que le garantizara la provisión de armazones adecuados a las necesidades de las y los niños, la graduación correcta de lentes para cada caso y el cumplimiento en los tiempos de entrega.

El segundo cambio se derivó de las nuevas demandas operativas que se enfrentaban y consistió en generar y establecer procedimientos claros y estandarizados, documentados en protocolos y manuales (como por ejemplo, los establecidos para cada optometrista de las brigadas, para la atención optométrica), que estuvieran a su vez coordinados para alimentar el sistema de información desarrollado para gestionar cada fase operativa de la intervención

Finalmente, los cambios también requirieron de una mejora sustantiva en la coordinación con las autoridades educativas de cada estado y de cada plantel educativo. Para ello, se precisaron y clarificaron los roles, actividades y tiempos para cada actor involucrado y se mejoró la comunicación con los mismos.

A continuación se da cuenta del proceso general establecido para ejecutar el nuevo modelo operativo, y cada fase de coordinación:

- 1) Planeación: Se elabora una planeación general y un programa de trabajo específico conjuntamente con cada una de las Entidades Federativas participantes y el Distrito Federal, en el que se definen y acuerdan el número estatal y municipal de Planteles escolares que se atenderán, la cobertura de alumnos, el número de alumnos resultado de la detección gruesa por Municipio, y plantel educativo por Nivel (Primaria o Secundaria).

- 2) Capacitación de docentes: Se capacita a los docentes para que se haga una detección gruesa de problemas visuales con sus alumnos. La Coordinación Estatal de cada entidad federativa instrumenta esta capacitación, con el apoyo de la estructura educativa estatal para garantizar la participación de los docentes.
- 3) Detección gruesa: Al inicio del ciclo escolar, la Dirección General del Programa proporciona un paquete de materiales para realizar la detección gruesa de problemas visuales a todos los alumnos de los planteles que lo soliciten; los paquetes incluyen una cartilla de la letra "K", un folleto instructivo y formato de registro para los docentes del plantel.
- 4) Organización de brigadas: Se cuenta con un amplio número de optometristas que participan en el programa, y se integran brigadas de optometristas para acudir a cada plantel a realizar los diagnósticos de agudeza visual y medición optométrica.
- 5) Detección Fina: Los optometristas que conforman brigadas son quienes llevan a cabo la detección fina agudeza visual y medición optométrica en cada uno de los planteles educativos programados. Se cuenta con un Protocolo de Atención Optométrico (PAOV) al que se sujeta cada optometrista de las Brigadas.
- 6) Elaboración de anteojos: Se cuenta con un Laboratorio proveedor para la elaboración de los anteojos, quien recibe la información necesaria para la elaboración de cada antejo y los datos de identificación específicos.
- 7) Entrega de Anteojos: Se cuenta con reglas, procedimientos, controles específicos, responsabilidades especificadas y resguardo de evidencias para cualquier auditoría.



## Beneficios de gestión

- Los principales beneficios del programa se refieren precisamente a la relación de costo-beneficio. Actualmente, la cuota de recuperación establecida para niños y niñas que requieren los anteojos es de solo \$170.00, pero esto ya incluye el diagnóstico y los materiales tales como el estuche, la microfibra y el cordón, además del armazón y de los lentes. El costo total en que incurrió la institución fue de \$148.00 en comparación del costo total promedio en que incurrió una institución de gobierno para un paquete de atención similar, que fue de \$1,450.00.

- En cuanto al resultado obtenido en el análisis de Valor por Dinero de GESOC, se concluyó que si Ver Bien para Aprender Mejor no existiera, el gobierno hubiera tenido que incurrir (bajo sus actuales costos) en una inversión presupuestal de \$433,554,350.00 pesos para brindarle cobertura al mismo número de niños y niñas atendidos por esta institución. Esta cifra representa en términos absolutos, el ahorro total generado a la sociedad mexicana para el año 2012 por Ver Bien para Aprender Mejor, ya que dicho monto se hubiera tenido que sufragar con impuestos generales que afectan a la sociedad en su conjunto. En términos relativos, podemos afirmar que por cada peso que se invierte y que aplica esta institución en su intervención social le está ahorrando 9.76 pesos a los contribuyentes. Este alto ratio de Valor por Dinero (9.76), significa que a cualquier ciudadano o institución donante le conviene más entregar una aportación a Ver Bien para Aprender Mejor, que al gobierno vía impuestos (dado que es una donataria autorizada por el SAT), en tanto que dicha institución atiende el mismo problema público a costos menores que el gobierno.
- Sin embargo, la generación de la economía de escala no sólo redujo el costo promedio por anteojos en un 50% sino que incrementó de forma notable la calidad y duración de los anteojos, lo que permite asumir que también generó costo-efectividad.
- Finalmente, comunicar estas medidas y los ahorros que se estaban generando incrementaron la confianza de los donantes de la institución y entre los demás actores o instituciones con los que se relaciona.



## Aprendizajes generados

- Fue sumamente difícil tomar una decisión de tal magnitud pero era muy evidente también que los beneficios en distintos ámbitos serían mayores que los costos de no hacerlo. La experiencia de la institución, en este sentido, nos indica que es necesario romper paradigmas y asumir retos en la dirección estratégica y operativa, si se hace con compromiso de la directiva, con mecanismos para garantizar la mejora continua.



- Al asumir la institución el reto de nuevas funciones y actividades, y la necesidad de desarrollar una capacidad sobresaliente de coordinación, ésta se dio cuenta de la necesidad, desde el inicio, de soportar los cambios operativos con procedimientos sustentados, precisos, predecibles, robustos, etc. y más importante aún, alineados al sistema de información para vincularlos directamente con el ejercicio presupuestal y con el monitoreo de metas.



### **Recomendaciones para su implementación**

- El caso de Ver Bien para Aprender Mejor puede sensibilizar sobre el potencial que puede tener la cultura de eco-eficiencia en una institución. Tener conciencia de costos e incentivar la producción de ahorros y economías es algo que no debe perderse de vista, sin importar qué tan grande o chica es la institución. Tener conciencia de costos, la buena voluntad es importante pero los beneficios e impactos de la institución serán limitados si no se considera esta variable.
- Para todos los casos, resulta pertinente revisar y analizar la naturaleza de cada institución, pues de esto dependerán mucho sus estrategias generales. Ver Bien para Aprender Mejor, por el quehacer y el beneficio que genera, necesitaba colocar en el centro de su metodología de intervención al beneficiario, porque es una institución de prestación de servicios y bienes, similar a una empresa proveedora. La orientación en el beneficiario, para este caso, era fundamental y el esquema anterior no permitía garantizar una atención y satisfacción del mismo. Pero en todas las instituciones puede haber margen para poner en el centro a su usuario o beneficiario y alinear sus necesidades lo más posible con los procedimientos de la institución.

## Conclusiones

La documentación de esta práctica ilustra cómo una organización puede contribuir a resolver de manera significativa el problema social que sustenta su razón de ser, incurriendo en costos operativos muy inferiores a los del gobierno o del propio mercado, e incrementando la calidad de los bienes/servicios que provee a sus beneficiarios. La obtención de economías de escala, la estandarización, control y eficiencia de sus procesos sustantivos, así como la movilización de recursos de terceros en favor de su causa, explican los altos niveles de valor por dinero que ha alcanzado la institución en beneficio de la sociedad.

GESOC es una organización de investigación integrada por un grupo multidisciplinario de investigadores y analistas que generan evidencia y soluciones metodológicas útiles para que las iniciativas de gobiernos, organizaciones de la sociedad civil (OSCs) y empresas maximicen el valor público que producen en favor del desarrollo social. Para ello, la institución lleva a cabo acciones que generan conocimiento, análisis y formación de capacidades de forma transversal en los tres sectores, y en los ámbitos internacional, nacional y subnacional. Entre los proyectos y productos más relevantes de GESOC destacan por ejemplo:

- Los índices desarrollados para proponer al gobierno federal cómo mejorar sus programas sociales y tomar mejores decisiones en el ejercicio del gasto social (INDEP; ICADI, etc.)
- Las metodologías de evaluación de impactos y de proceso de programas de subsidio diseñadas y aplicadas en otros países como Panamá, Tanzania y Belice;
- Los modelos y métodos producidos para analizar las intervenciones y los efectos o cambios sociales que producen otras OSCs (a través del Modelo de Estimación de Valor Social);
- Las investigaciones realizadas sobre la capacidad de las empresas para manejar y rendir cuentas de sus impactos;
- Los materiales y sesiones de capacitación impartidas a funcionarios y practicantes para su fortalecimiento institucional y programático.

El trabajo de GESOC ha sido reconocido y apoyado por importantes fundaciones internacionales como la Fundación William y Flora Hewlett y la Fundación Soros, organismos multilaterales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), e instituciones de cooperación como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Agencia para el Desarrollo Internacional de Estados Unidos (USAID). Así también, GESOC ha prestado servicios a donantes nacionales privados, fundaciones corporativas y a organizaciones no gubernamentales en México, como el Centro Mexicano para la Filantropía, el Nacional Monte de Piedad, Fundación Compartir, Grupo Compartamos (ahora Gentera), Oxfam México, Child Fund México, Fundación Quiera, Corporativa de Fundaciones, Fundación Pfizer, y con el Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica (CETIFARMA). El trabajo de GESOC ha sido acreditado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), quien le concedió la constancia de inscripción al Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas.

Para mayor información visite [www.gesoc.org.mx](http://www.gesoc.org.mx).

Buenas Prácticas en la Intervención Social  
se terminó de imprimir en el mes de Julio de 2014 en Artes Gráficas Panorama  
Avena 629,colonia Granjas México, Iztacalco, 08400 Distrito Federal  
Se tiraron 1000 ejemplares.

La identificación, análisis y documentación de las buenas prácticas de intervención social aquí publicadas se llevó a cabo bajo la metodología (MEVS®) de GESOC, el cual fue aplicado a 94 instituciones evaluadas en el 2012 y 2013, por nuestra institución. Los criterios de selección y el método de documentación se basan en los estándares e indicadores establecidos previamente por nuestra institución. Para la elaboración de este material, se contó con la participación de las trece organizaciones elegidas, a quienes agradecemos profundamente su colaboración: Alimento para Todos, Asociación Ale, Asociación Mexicana de Ayuda a Niños Con Cáncer (AMANC), Banco de Alimentos de Hermosillo, Cáritas de Monterrey, Casa de la Amistad, Casa de los Niños de Palo Solo, CreeSer, Fondo para la Paz, Fundación Luis María Martínez, Fundación Michou y Mau, Niños y Niñas de la Sierra y Ver Bien para Aprender Mejor. El material fue desarrollado gracias al patrocinio del Nacional Monte de Piedad. El contenido y elaboración del material son responsabilidad única y exclusiva de GESOC, sin que exista invasión de derechos en materia de propiedad intelectual, derechos de autor y marcas. El Nacional Monte de Piedad no tiene derecho o responsabilidad alguna de los mismos.