

Anexo 2. Ficha técnica de Evaluaciones de Programas similares al Programa de Coinversión Social

Nombre del Programa similar: <ul style="list-style-type: none">• Hispanic Capacity Project (HCP)
Año de evaluación: <ul style="list-style-type: none">• 2008-2010
Nombre de la Evaluación: <ul style="list-style-type: none">• <i>Can Government Funding Stengthen the Third Sector? The Impact of Capacity Building Program n Faith-Based and Community-Based Organizations.</i>
Tipo de la Evaluación: <ul style="list-style-type: none">• Resultados
Objetivos de la Evaluación: <ul style="list-style-type: none">• Estimar la efectividad de los programas federales para la construcción de capacidades necesarias en las Organizaciones no gubernamentales y religiosas que trabajan con grupos étnicos específicos.• Determinar qué factores influyen en la sostenibilidad de estas organizaciones.
Metodología utilizada: <ul style="list-style-type: none">• Se realizó un diseño mixto de evaluación para medir la efectividad y el impacto del HCP. Los resultados del enfoque cuantitativo están orientados en el crecimiento organizacional, la sostenibilidad organizacional medida como la capacidad o diversificación de los fondos que obtienen las organizaciones, el desarrollo de las redes de la sociedad civil y la diversificación de los servicios. En este orden de ideas, es importante definir algunos conceptos utilizados en la evaluación.<ul style="list-style-type: none">○ En primer lugar, la capacidad de financiamiento se refiere a la habilidad de la organización para obtener financiamiento de fuentes distintas a sus propios miembros utilizando fondos existentes y disponibles para este tipo de organizaciones; el objetivo es utilizar el fondo del HCP como palanca para diversificar las fuentes de financiamiento de la organización.○ En segundo lugar, las redes de la sociedad civil están definidas como tres o más organizaciones o grupos de la sociedad civil que se unen voluntariamente con un objetivo común de desarrollo social o comunitario.○ Finalmente, la diversificación de servicios, se refiere a la habilidad de la organización para utilizar encuestas de satisfacción del cliente y otras mediciones de efectividad para mejorar los servicios existentes en dicha organización, mientras la oferta de estos servicios se incrementa o ajusta en función de las necesidades de la población objetivo que atienden.• Para la selección de grupos para la muestra, se utilizaron los recursos existentes para atraer la atención de organizaciones latinas de base religiosa y/o líderes en la comunidad latina. Para el proyecto, fueron seleccionadas 140 organizaciones: 87% de

Nombre del Programa similar:

- Hispanic Capacity Project (HCP)

ellas se autodefinían religiosas y 13% fueron organizaciones basadas en la comunidad. Todas ellas fueron invitadas a participar en la evaluación. Un dato relevante es que 131 de estas 140 organizaciones permanecen activas después de los 3 años de la evaluación. Dichas organizaciones estaban divididas en seis regiones geográficas distintas establecidas en los Estados Unidos orientadas a la población latina que fueron observadas durante tres años.

- El equipo de trabajo del HCP definió una herramienta para la evaluación de las organizaciones que permitió determinar el estado inicial de cada una de ellas a la que llamaron “*Organizational Assessment Tool (OAT)*, traducida como herramienta de evaluación organizacional”. En esta herramienta se definieron, a criterio de los evaluadores, cuatro niveles de desarrollo organizacional midiendo 16 áreas específicas y 5 categorías de capacidad organizacional: liderazgo estratégico, estructura organizacional, administración y operaciones, evaluación de programas, recursos y desarrollo de recursos. Los cuatro niveles de desarrollo de la organización son los siguientes:
 - El primer nivel (organizaciones incipientes) buscan principalmente construir infraestructura y aumentar su área de influencia, sus alcances y objetivos son principalmente reactivos, sus programas son de corto plazo respondiendo a las necesidades inmediatas de la población y dentro de sus principales necesidades como organización está: mejorar habilidades, recursos para financiar sus servicios actuales y definir su estatus legal.
 - En el segundo nivel (organizaciones principiantes) se tiene como propósito la búsqueda de construir y expandir sus capacidades de gestión, dentro de sus objetivos y alcances están el desarrollo de un programa y la sostenibilidad organizacional, sus programas son de corto plazo dependiendo de los fondos disponibles y sus necesidades están enfocadas a obtener recursos para tener una estabilidad fiscal, tener programas más robustos y el desarrollo de redes.
 - En el tercer nivel (organizaciones intermedias) tienen como propósito articular y expandir su misión y objetivos, entre sus alcances y objetivos está mejorar la administración de la infraestructura, y evaluar para robustecer sus impactos, sus programas tienden a buscar un cambio sostenible en la comunidad en aras del desarrollo y construcción de la comunidad y dentro de sus necesidades estarían el desarrollo de financiamiento y la diversificación de redes.
 - En el cuarto nivel (organizaciones avanzadas) se tiene como propósito la diversificación y expansión de servicios y áreas objetivos, entre sus objetivos y alcances se encontrarían convertirse en intermediarios regionales, servir de mentores, pares para capacitación, modelos para mejores prácticas, entre otros; sus programas son complejos y desarrollados, y sus necesidades están enfocadas al mejoramiento de su posición como líderes de redes de la sociedad civil, diversificación de fondos y desarrollo de éstos.
- Con la información antes referida, se realizó una medición inicial sobre el perfil de las organizaciones como: características de la organización, etnicidad de los líderes, tipo de servicios otorgados, fuentes de financiamiento, entre otros.

Nombre del Programa similar:

- Hispanic Capacity Project (HCP)

- A todas las organizaciones se les otorgó 510 horas de capacitación sobre gobierno, aspectos legales, tecnología, evaluación de programas, planeación, recursos humanos, procuración de fondos, entre otros. Cada una de las capacitaciones fue evaluada *ex post*.
- También, dentro del tratamiento aplicado, todas las organizaciones fueron beneficiadas con asistencias técnicas con una inversión aproximada de \$342,986 USD con 239 visitas en las seis regiones uno a uno o en pequeños grupos.
- Finalmente, el proyecto otorgó un monto total de \$1,539,900.00 USD para fundear la diversificación y el desarrollo de habilidades de las propias instituciones para buscar fondos diversos que obtuvieron a través de las asistencias técnicas y capacitación antes mencionada.

Valoración técnica:

- A pesar de no tener grupo de control para establecer un contrafactual, el modelo de evaluación se considera adecuado para la medición de la creación de capacidades en una organización y la derrama de servicios que ofrecen a población vulnerable. Asimismo, la agrupación temática y por tipo de organización se considera un acierto para comparar los resultados entre los miembros del mismo grupo y la medición estándar de capacidades puede resultar adecuada para valorar los resultados de cada uno de los apoyos otorgados. A pesar de que este modelo de evaluación no permite conocer si el hecho de que se dé seguimiento puntual a los proyectos y al otorgamiento de recursos produce efectos adicionales o bien, si dada la capacidad humana de las organizaciones se pudieran generar efectos similares, es posible identificar tendencias generales de los apoyos y cuantificar la efectividad en materia de recaudación de fondos privados como una derrama del programa inicial. Esta evaluación no controla los factores que pudieran contribuir al crecimiento organizacional.

Principales Resultados:

- El proyecto fue evaluado en tres puntos en el tiempo. Como se ha mencionado anteriormente, los resultados de esta evaluación tienen sólo antes y después sin grupo de control. En este sentido, el efecto no considera otras variables que pudieran afectar el desarrollo organizacional, pero es un buen indicador para medir los efectos de un programa de apoyo a organizaciones. Uno de los primeros resultados que arroja la investigación es que el 95% de las organizaciones apoyadas, siguen operando después del tercer año del tratamiento. Esto quiere decir que la gran mayoría fueron sostenibles en el tiempo. No obstante, no es posible determinar con certeza si la sostenibilidad se debe a la participación de dichas organizaciones en el proyecto.
- La efectividad de los apoyos se reflejan en los resultados específicos en las organizaciones. En la situación inicial cuando se aplicó el OAT la mayor parte de las organizaciones eran incipientes (37%) o principiantes (47%). Solamente el 11% de las

Nombre del Programa similar:

- Hispanic Capacity Project (HCP)

organizaciones eran nivel tres y 5% son nivel cuatro. Después de recibir el tratamiento, el 69% de las organizaciones apoyadas se movieron al menos un escalafón en el nivel de desarrollo. Esto implica que basados en los estudios organizacionales establecidos al inicio del proyecto, la mayor parte de las organizaciones eran de tamaño mediano y con limitada experiencia en el otorgamiento de servicios, y muy pocas de ellas habían tenido acceso a fondos importantes y después de los apoyos, se creó el capital social para mover la organización a otro nivel.

- En específico, se tienen resultados importantes resultantes de las capacitaciones y asistencias técnicas. No obstante, el más significativo es la contribución que tuvieron para la creación de capacidades organizacionales con la incorporación legal de 68 organizaciones que obtuvieron su certificación de entidades no lucrativas, lo cual, posiciona a las organizaciones para su crecimiento e incrementa la posibilidad de obtener financiamiento sustancial en el futuro para ser sostenibles en el tiempo. Cada una de las 16 áreas en donde fue provista la asistencia técnica las que tuvieron mejores resultados fueron: estructura organizacional, gobernabilidad, aspectos legales, tecnología y evaluación de programas; mientras que las capacitaciones con resultados menos satisfactorios fueron: planeación, administración de recursos humanos, recaudación de fondos. Para esta última a pesar de que en el resultado global (OAT) la recaudación de fondos se incrementó, el promedio de la evaluación de las capacitaciones se mantuvo bajo.
- Para el caso de la recaudación de fondos, se realizó un análisis sobre las habilidades iniciales de las organizaciones para atraer fondos públicos y privados, diversificar sus fuentes de financiamiento y construir una credibilidad social para la atracción de fondos externos. Uno de las observaciones más relevantes hechas por esta evaluación fue que la credibilidad que se genera entre los diferentes donadores y agencias en las comunidades, genera también mayor visibilidad hacia afuera, permitiendo la diversificación de su fondeo. Las organizaciones participantes, lograron recolectar cerca de 15 millones de dólares de fondos externos gracias a la capacitación, asistencia técnica y el apalancamiento del fondo creado por HCP.
- Las redes de la sociedad civil organizada son conocidas en el mundo por su capacidad para incrementar el desarrollo social de los grupos vulnerables y marginados. Asimismo, cuando grupos de la sociedad civil, pertenecen a redes de la sociedad civil pueden generar redes para conseguir objetivos comunes y adicionalmente, se generan sociedades que incrementan la legitimidad de los participantes de la organización. A nivel mundial, la sociedad civil organizada ha logrado tener la función democrática de lograr cambios sociales importantes para los grupos vulnerables. Dentro de los elementos a resaltar al final del HCP es que las organizaciones niveles uno y dos tienden a utilizar eventos informales para estar en contacto con sus redes; no obstante, las organizaciones niveles tres y cuatro tienden a involucrarse intensivamente en redes de desarrollo comunitario y proyectos vecinales.
- Finalmente, uno de los resultados importantes es que el 68% de los participantes pudieron incrementar el nivel de servicios a

Nombre del Programa similar:

- Hispanic Capacity Project (HCP)

partir de la intervención del HCP. En particular, las organizaciones nivel uno tienden a ofrecer servicios de asesorías familiares, clases para mejorar la vida familiar, distribución de ropa y comida para necesitados y donaciones internacionales. Por otro lado, las organizaciones nivel dos, tienden a tener programas más establecidos en servicios familiares como programas para padres solteros, violencia familiar, servicios de inmigración, servicios recreativos para jóvenes y cuidados para adultos mayores. Las organizaciones nivel tres tenían servicios relacionados con empleo, educación para adultos, preparación de inmigrantes para el trabajo, guarderías y estancias, ferias de salud, mejoramiento de espacios públicos y talleres para mejorar la economía familiar. Finalmente, las organizaciones nivel cuatro tenían un espectro completo de servicios para el empleo: capacitación, asesoría de vida y carrera, reclutamiento de personal, entre otros; también, programas de prevención contra el abuso de finantes, programas especializados para jóvenes banda; asesoría legal para inmigrantes; servicios de comidas y visitas para adultos mayores y otros muchos servicios de salud pública relacionados con la prevención: drogas, alcohol, educación sexual, nutrición, preparación para desastres e incluso, programas para emprendedores.

Utilidad de los resultados para el Programa de Coinversión Social:

- El programa apoya organizaciones con el fin de generar capital social en población vulnerable. En este sentido, una de las posibles mediciones que puede realizar un programa de esta naturaleza es el efecto inmediato de sus apoyos sobre las organizaciones y su desarrollo. Aunque el objetivo del programa se encuentra en un nivel superior, la medición sobre los efectos directos se vuelve fundamental para mejorar las condiciones del programa en dos sentidos: el primero está relacionado con la selección de organizaciones, si se construye una clasificación en función de criterios que permitan lograr un objetivo superior, se podría focalizar mejor el programa en de los criterios que permiten que una organización mejore, fortalezca o genere capital social. La segunda acepción que puede ser evaluada a partir de este estudio es la del efecto directo sobre estas organizaciones de los apoyos del PCS; en este sentido, los apoyos para proyectos pueden generar cambios importantes al interior de la organización, que permitan a dichas instituciones ser sostenibles en el tiempo, mejorar los servicios que ofrecen a la población vulnerable e incluso, obtener financiamiento privado que les permita ampliar su red dentro de la sociedad civil organizada.
- El estudio materia de este apartado, generó una propia clasificación según los niveles de desarrollo organizacional, a pesar de que su clasificación estaba relacionada con los objetivos del estudio y del programa, sería relevante incorporar además de estas variables, algunas relacionadas con el tipo de intervención que pretende tener el PCS. Qué tipo de proyectos, tienen efectos sobre qué tipo de variables tanto en las organizaciones como en la población vulnerable que busca atender.

Nombre del Programa similar:

- Hispanic Capacity Project (HCP)

Resumen de Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones:

- El programa tiene un modelo virtuoso que permite establecer una contribución compartida entre el gobierno federal como proveedor de fondos, las organizaciones intermedias que administran el proyecto y las organizaciones que son el principal motivo de este proyecto. En este sentido, es relevante analizar el contenido de este tipo de acciones para buscar focalizar los proyectos que se apoyan desde el Programa de Coinversión Social para aumentar los impactos. Una forma de hacerlo, dado el presupuesto restringido, es seleccionar temáticas específicas que permitan a ciertas organizaciones mejorar y en consecuencia, atender mejor a la población vulnerable que es el objetivo del programa.
- El proyecto generó las capacidades en las organizaciones para ser sostenibles, buscando fondos federales y privados que les permitan subsistir en el tiempo. En este sentido, los fondos públicos gubernamentales, pueden complementarse con fondos privados que permitan a las organizaciones crecer y ser sostenibles para seguir apoyando a la población vulnerable generando capital social tanto en la organización que apoya el Programa como en la población que a su vez es apoyada por dicha organización.
- Se creó un mayor nivel de credibilidad en las organizaciones involucradas dado el nivel de compromiso que mostraron. Para este rubro, el Programa de Coinversión Social, puede generar estándares de credibilidad de las organizaciones en función de su vinculación social y su presencia en las diferentes redes de la sociedad civil organizada que tenga objetivos similares a dichas organizaciones, buscando el crecimiento organizacional y la creación de esos vínculos.
- Se apoyó a las organizaciones a la medición e identificación de las necesidades y esto se tradujo en un mejor desarrollo de las asistencias técnicas destinadas a las organizaciones latinas. Es necesario entender las necesidades que tienen las organizaciones de la sociedad civil para poder contar con mejores herramientas para su apoyo y así, lograr el fin último que es el de mejorar las condiciones en población vulnerable.
- El estudio concluye que los apoyos financieros federales o estatales para organizaciones tienen un impacto positivo en la credibilidad y el desarrollo en las organizaciones no gubernamentales pequeñas para el crecimiento de las redes de la sociedad civil y apoya la sustentabilidad y la efectividad de estas organizaciones.

Observaciones generales:

Esta evaluación está enfocada en el nivel de las organizaciones. No obstante, es necesario evaluar el nivel de efectividad sobre las capacidades de la comunidad que atienden estas organizaciones y determinar los métodos que se requieren utilizar para que éstas tengan una mejor efectividad en la creación de capital social y cohesión social.

Nombre del Programa similar:

- Hispanic Capacity Project (HCP)

Disponibilidad en internet:

http://www.revistadeasistentasociala.ro/index.pl/can_government_funding_strengthen_the_third_sector_the_impact_of_a_capacity_building_program_on_faith-based_and_community-based_organizations