



Reporte de evaluación del Programa de fortalecimiento a las OSC en Gestión para Resultados de Desarrollo-GpRD de Fundación Dibujando un Mañana

Por

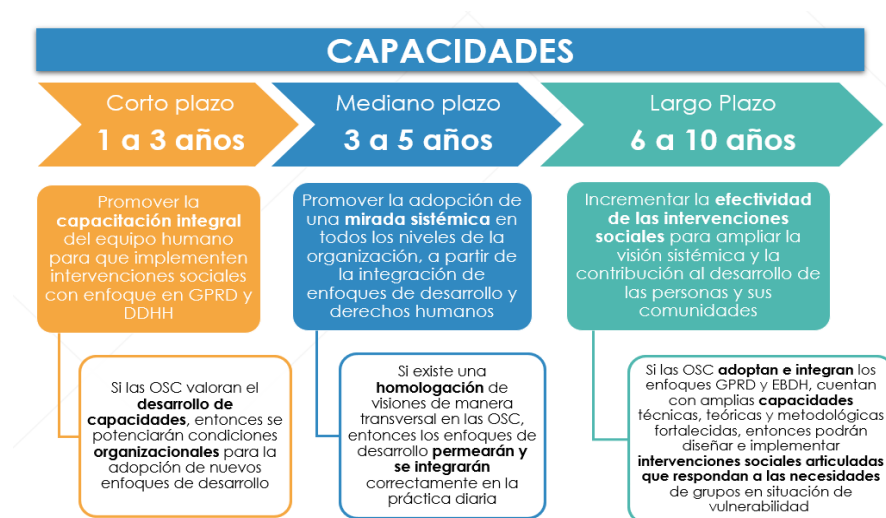
Agustín Lorenzo Rodríguez Aké

ANTECEDENTES

En 2017 Fundación Dibujando un Mañana (FDUM) se integró a una alianza para incrementar la eficiencia y la eficacia de la sociedad civil organizada mediante el fortalecimiento de sus capacidades en dos enfoques: 1) Enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD), y 2) Enfoque Basado en Derechos Humanos (EbDH).

De acuerdo con la teoría de cambio (Ilustración 1), el resultado en las “Capacidades” abordadas por el Programa de Fortalecimiento en GpRD ocurrirá a diferentes tiempos dentro de las organizaciones participantes. Por ejemplo, entre el primer y tercer año debería ocurrir que una organización ponga en marcha las condiciones organizacionales para la adopción de nuevos enfoques de desarrollo. Así mismo, debería ocurrir entre el año tres y el año cinco que los enfoques de desarrollo se integren en la práctica diaria.

Ilustración 1. Resultado 2: Capacidades. Teoría de cambio del Programa de Fortalecimiento en GpRD



Si lo señalado en la teoría de cambio es correcto, deberían poder observarse cambios materiales en diferentes indicadores organizacionales. En el objetivo principal de este trabajo de evaluación indagar si la intervención de fortalecimiento en GpRD tiene un efecto significativo en el corto y mediano plazo sobre variables de resultados organizacionales que son de interés para FDUM.

Lo anterior comprende la revisión de dos aspectos:

1. Estimar el efecto del Programa de fortalecimiento en GpRD en la **capacidad organizacional**, y
2. Estimar el efecto del Programa de fortalecimiento en GpRD en la **elaboración de proyectos**.

MÉTODOS

Diseño

Este estudio tiene un diseño cuasi experimental de dos brazos con mediciones únicamente para la línea final.

Reclutamiento y proceso de selección

FDUM lanza una convocatoria anual de financiamiento de proyectos que está abierta a todas las organizaciones en general. Las organizaciones interesadas tienen que aplicar al proceso y para poder ser aceptadas como postulantes deben entregar documentación oficial, así como responder un cuestionario sobre el grado de implementación de GpRD, entregar evidencia documental, y una propuesta de proyecto para financiamiento.

La alianza revisa posteriormente la información para validar la identidad legal de las organizaciones y procede a cotejar la documentación y proyecto entregados para asignar una calificación sobre el grado de implementación de GpRD (llamada capacidad instalada) y una calificación para el proyecto basada en su enfoque de derechos humanos y GpRD.

Respecto al proceso de postulación, las organizaciones además de presentar una propuesta de proyecto para financiamiento también presentan documentación legal, fiscal e institucional indispensable. Las variables y su ponderación se muestran en el Anexo 1.

Intervención

El Programa de Fortalecimiento en GpRD es una capacitación organizacional cuyo objetivo es fortalecer las capacidades de gestión para el desarrollo de las OSC. Los objetivos son escalar en los niveles de intervención, incrementar su pertinencia, sostenibilidad, resultados e impacto. Se espera que al lograr los objetivos anterior, una organización pueda ser más efectiva en su contribución para mejorar las condiciones de vida de los sujetos de atención y comunidades.

La intervención tiene una duración de 19 meses, es implementada con el apoyo de la consultoría ASI- Asesores para la Inversión Social S.C. y se divide en seis módulos que se dan de forma virtual e incluyen tanto sesiones lectivas como espacios de mentoría. En la ilustración 2 se puede ver con más detalle la composición de la intervención y la distribución de horas.

Ilustración 2. Componentes y duración del programa



Medidas

Medidas demográficas

Variables demográficas organizaciones. Este conjunto de variables incluye la figura legal de la organización, la convocatoria de financiamiento de FDUM en la que participaron y el estatus binario de haber sido ganadoras en su convocatoria de financiamiento.

Participación en el programa de fortalecimiento en GpRD. Es la respuesta dada por las organizaciones a la pregunta de haber sido parte del programa de fortalecimiento en GpRD. Esta es una respuesta binaria que puede ser si o no, y es la variable independiente de esta evaluación. Es decir, la que se analizó su relación estadística con las variables de resultados organizacionales.

Capacidad instalada total. Es un promedio ponderado de 10 dimensiones que incluye primordialmente aspectos sobre las características organizaciones materiales. Incluyen aspectos como teoría de cambio, sustento metodológico, gobernanza, monitoreo y evaluación, finanzas, recursos humanos, instalaciones, entre varias otras. El Anexo 1 contiene la lista completa de variables y el peso dentro del promedio ponderado. Para más información sobre el contenido de los items contactar a inversionsocial3@dibujando.org.mx.

Puntuación total de proyecto. Es un promedio ponderado de varias características que son deseables en un diseño/propuesta de proyecto y que es una forma indirecta de observar que tanto se ha transferido el enfoque de GpRD a las actividades diarias de la organización.

Incluye aspectos como descripción del proyecto, EBDH, alineación a los objetivos de desarrollo sostenible, marco lógico entre otras. El Anexo 1 contiene una lista exhaustiva de las variables que se integran y del peso asignado para el promedio ponderado. Para más información sobre el contenido de los items contactar a inversionsocial3@dibujando.org.mx.

Cantidad de proyectos presentados previamente. Es la respuesta que dan las organizaciones cuando se les pregunta cuantas veces han participado en la convocatoria de financiamiento de FDUM. Es una variable numérica cuyos valores pueden ir del cero y hasta el tres.

Análisis estadísticos

En la línea base se realizaron análisis de asociación estadística entre haber participado en el programa de fortalecimiento en GpRD con: 1) La figura legal de la organización; 2) la convocatoria de financiamiento de FDUM en la que participaron; 3) haber ganado el financiamiento; y 4) el número de proyectos presentados previamente a concurso. Los análisis se realizaron con Chi cuadrada.

Los *análisis estadísticos* principales fueron dos. Primero una *comparación de grupos independientes*, dado por haber o no participado en el programa, en cuanto a la puntuación de capacidad instalada. Segundo, otro *análisis de grupos independientes*, pero ahora con la puntuación total del proyecto.

Posteriormente se realizan tres *análisis de correlación*. Se explora la relación entre la cantidad de proyectos presentados previamente sobre la capacidad instalada total y la puntuación total de proyecto con la intención de identificar una posible variable de efecto de aprendizaje. Adicionalmente, también se exploró la relación entre capacidad instalada total y puntuación total de proyecto con una correlación.

RESULTADOS

Flujo de participantes y reclutamiento

FDUM proporcionó a CISAI una base de datos con 221 registros, registros de organizaciones que participaron en las convocatorias de financiamiento de proyectos publicadas por FDUM durante los años 2020, 2021 y 2022. Del total, 154 registros contaron con información de capacidad instalada y de proyectos. De los 154 registros 40 pertenecieron a participantes del programa y 114 no lo fueron.

Línea base

Los resultados observados sugieren que la variable de participación en el programa de fortalecimiento en GpRD se asocia estadísticamente a la figura legal de la organización. Asimismo, la convocatoria de financiamiento en la que participaron y haber ganado el financiamiento no se asociaron estadísticamente al programa de fortalecimiento.

Finalmente, no fue posible calcular la asociación de la cantidad de proyectos presentados previamente porque el grupo que informó no haber participado en el programa de fortalecimiento tuvo cero eventos.

Tabla 1. Resultados de línea base para los grupos del estudio

Variable	Si participó (n=40)	No participó (n=114)	en Valor p
Figura legal de la organización			
	ABP 12.50%	5.30%	0.005**
	AC 37.50%	62.83%	
	IAP 45.00%	31.85%	
	IBP 5.00%	0.00%	
Convocatoria en la que participaron			
	INN 21 7.50%	8.77%	0.06
	SyD 20 20.00%	42.10%	
	TPA 20 50.00%	35.96%	
	TPA 21 22.50%	13.15%	
Gano financiamiento	37.00%	28.00%	0.26
Cantidad de proyectos presentados previamente	1.45(0.63)	0(0)	NA

Nota:

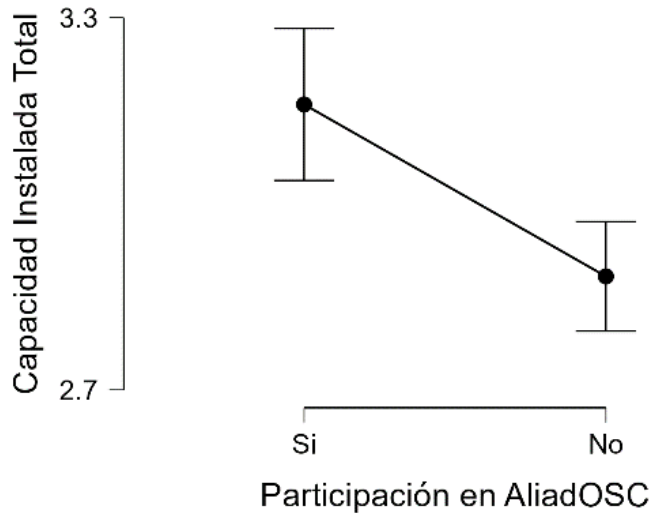
*p<0.05; **p<0.01; Se usó Chi cuadrada para variables categóricas;

NA; No se pudo computar asociación por ausencia de variabilidad

Efecto del programa de fortalecimiento en GpRd sobre la Capacidad Instalada Total

La cuantificación del efecto del programa se realizó con una técnica de T de Student para grupos independientes. Los resultados sugieren que la media del grupo que si participó en el fortalecimiento (M=3.16, D.E.=0.38) y la media del grupo que no participó (M=2.88, E.D.=0.45) son estadísticamente diferentes ($t(152)=3.32$, $p<0.01$). La media del grupo de si participó (M=3.16, D.E.=0.38) y la media del grupo que no participó (M=2.88, E.D.=0.45). Es decir, parece que existe un efecto estadísticamente significativo y favorable asociado al programa de fortalecimiento (Ver Ilustración 3).

Ilustración 3. Gráfico de medias de capacidad instalada total por grupo

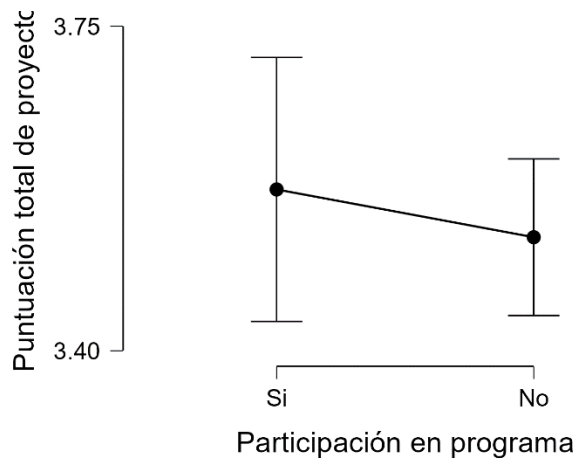


Efecto del programa de fortalecimiento en GpRD en la puntuación total de proyecto

Para poder cuantificar el efecto del programa sobre la puntuación total del proyecto, se utilizó una prueba de t de student para grupos independientes. Los resultados sugieren que no hay una asociación estadística significativa entre estas variables ($t(79)=0.64$, $p=0.52$), La media del grupo de si participó ($M=3.57$, $D.E.=0.32$) y la media del grupo que no participó ($M=3.52$, $E.D.=0.32$).

Es decir, el grupo que si participó en el programa de fortalecimiento tiene una media de puntuación de proyecto estadísticamente igual al grupo que no participo en el programa (Ver ilustración 4).

Ilustración 4. Gráfico de medias puntuación total de proyecto por grupo



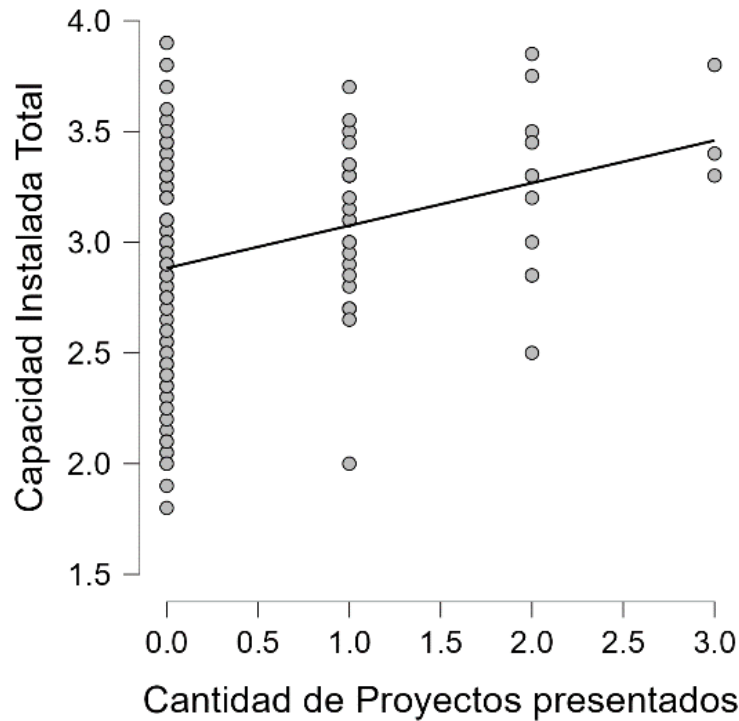
Relación entre la cantidad de proyectos presentados previamente y variables de resultado

Con la intención de poder identificar si la cantidad de proyectos presentados es potencialmente una variable confusora del efecto del programa de fortalecimiento de GpRD se analizó si existe una correlación con la capacidad total instalada y la puntuación total de proyecto.

Se utilizó la técnica de Kendal, y los resultados sugieren que la cantidad de proyectos presentados previamente tiene una relación positiva y moderada con la capacidad instalada total (Tau (154) =0.22, $p < 0.001$, Ver Ilustración 5).

Así mismo, se observó que no hay una asociación entre la cantidad de proyectos presentados previamente y la puntuación total de proyectos (Tau (81) =0.08, $p = 0.35$).

Ilustración 5. Gráfico de dispersión de capacidad instalada total y cantidad de proyectos presentados



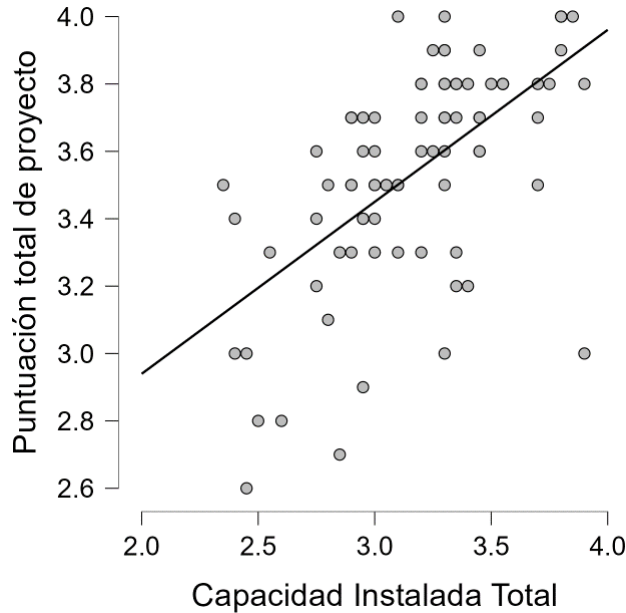
Relación entre capacidad instalada total y puntuación total de proyecto

Con el objetivo de analizar si existe una relación estadística y significativa entre la capacidad instalada total y la puntuación total del proyecto, se utilizó un análisis de correlación con la técnica de Spearman.

Los resultados sugieren que existe una asociación positiva, significativa, y de tamaño grande entre la capacidad instalada total y la puntuación total de proyecto (Rho(81)=0.61,

$p < 0.0001$). Es decir, mientras mayor es el puntaje de capacidad instalada, mayor es el puntaje de puntuación total de proyecto (Ver Ilustración 6).

Ilustración 6. Gráfico de dispersión de puntuación total de proyecto y capacidad instalada



CONCLUSIÓN

Implicaciones

Los resultados de la línea base sugieren que la participación en el programa de fortalecimiento en GpRD está vinculado a la figura legal de la organización. En otras palabras, parece que hay ciertos tipos de organización que tienen mayor probabilidad de participar en el programa que otras. Sería conveniente revisar si existen barreras para el acceso al programa o indagar si los canales de divulgación del programa llegan con igual probabilidad a todos los tipos de organización.

Los resultados observados en el análisis de Efecto del programa en GpRD sobre la capacidad instalada total, sugieren que la intervención se asocia con un mayor puntaje y por tanto mayor capacidad instalada para quienes fueron participantes del programa. El tamaño de efecto se encuentra en un rango de mediano a grande ($D=0.61$), lo cual sugiere que la diferencia sobre la capacidad instalada es sustancial. Sin embargo, a pesar de lo prometedor de estos resultados se sugiere cautela con su interpretación dado que este cálculo corresponde a un diseño que no permite establecer causalidad.

Los resultados del análisis del efecto del programa de fortalecimiento de GpRD sobre la puntuación del proyecto total sugieren que no hay una diferencia significativa asociada a

haber participado en la intervención. Sin embargo, este resultado debe ser considerado con mucha cautela ya que la muestra no contó con el poder estadístico suficiente para detectar un efecto de tamaño pequeño. Un análisis a posteriori del poder estadístico logrado sugiere una capacidad del 9%.

La cantidad de proyectos presentados previamente es una variable que permite dar matiz a la evaluación realizada. Por una parte, quienes no han participado en el programa no han presentado proyectos previamente lo cual sugiere nuevamente una posible barrera de acceso a los recursos de la organización. Por otra parte, la cantidad de proyectos presentados previamente si se relaciona con la capacidad instalada, pero lo anterior podría ser solo el reflejo de que al estar en el programa se enteran con más facilidad de las convocatorias al tiempo que instalan mayor capacidad en GpRD.

La relación estadística de tamaño mediano que se observa entre capacidad instalada total y puntuación total de proyecto sugiere que podría tener sentido enfocarse en el fortalecimiento organizacional como una forma de mejorar la implementación de las OSC a mediano plazo. Se sugiere tomar estos resultados con cautela y hacer una revisión sistemática de la literatura que permita identificar el estado del arte sobre la transferibilidad del fortalecimiento institucional a la implementación del día a día para identificar posibles indicadores organizacionales que den cuenta de la mejora de condiciones de vida de la población meta de las organizaciones participantes.

Limitaciones

Esta evaluación de encuentra primordialmente limitada por su diseño cuasiexperimental y tamaño de muestra. Aunque no existe razón aparente para pensar que las variables de interés puedan modificarse sin una intervención, la información que disponemos no nos permite identificar si han participado en otro proceso de fortalecimiento organizacional diferente al programa de fortalecimiento de FDUM, por tanto, no se puede controlar por esa variable. Por su parte, el tamaño de muestra, aunque grande en termino relativos para este tipo de programas, no tiene el poder suficiente para descartar error tipo II. Adicionalmente y más importante aún, la ausencia de un proceso de asignación aleatoria no nos permite establecer una relación de causalidad en los resultados observados. Finalmente, aunque las herramientas de medición utilizadas siguen un proceso de asignación de puntos controlado y revisado por varios jueces, se requiere de validación psicométrica de estos instrumentos.

Direcciones futuras de evaluación

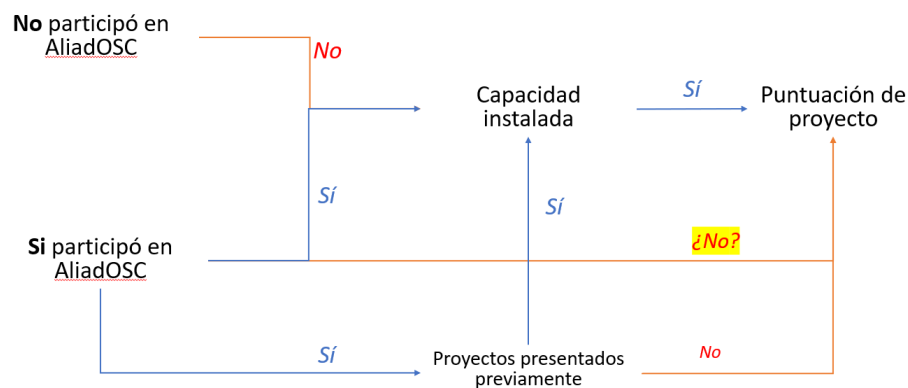
Primero, es importante mencionar que los resultados observados son prometedores. Sería muy valioso realizar un ensayo clínico controlado para poder generar evidencia robusta del impacto que tiene el Programa sobre las capacidades organizacionales. Segundo, si bien el

indicador de puntuación de proyectos es útil como proxy de transferencia, es necesario pensar en otra forma de estimar el efecto con el que la capacidad instalada incide en las prácticas del día a día, así como valorar la plausibilidad científica para la transferibilidad de lo fortalecido a las actividades de implementación de las organizaciones.

Síntesis de resultados

En la ilustración 7 se aprecia un resumen visual de los hallazgos de esta evaluación. Como se puede apreciar en la imagen, la participación en el programa de GpRD se asoció a mayor capacidad instalada y al número de proyectos presentados previamente. A su vez, los proyectos presentados previamente si se asociaron a la capacidad instalada, pero no a la puntuación de proyecto. Solo la capacidad instalada se asoció a la puntuación de proyecto.

Ilustración 7. Síntesis visual de resultados de evaluación



Recomendaciones

- Considerar la validación psicométrica del proceso de medición de capacidad instalada.
- Explorar otros indicadores de transferibilidad a las actividades diarias de la organización.
- Valorar la plausibilidad de la transferibilidad del fortalecimiento hacia los procesos de implementación de la organización.
- Seguir registrando como el mismo cuidado con que se ha venido haciendo hasta ahora, en cada proceso de financiamiento.
- Incorporar a los formatos de registro en convocatorias de financiamiento preguntas para mapear el historial de fortalecimiento de las organizaciones y de la rotación de personal.
 - El historial de fortalecimiento podría medirse a través de pedir una lista de procesos previos, la duración y la descripción de lo que recibieron.

- En cuanto a la rotación de personal, se podría pedir la cantidad de personal contratado y voluntario del año previo, del año concurrente, y preguntar la cantidad de personal contratado que cambio del año previo al concurrente.
- Alternativamente, habría que valorar si conviene sería mejor preguntar por equipo con remuneración económica en lugar de contratado.
- Vincular los datos de la base de datos de convocatorias de financiamiento con la línea base de las convocatorias del programa de fortalecimiento.
- Acumular el registro de información para aumentar el tamaño de muestra y hacer análisis que nos permitan estar seguros de aceptar las ausencias de relaciones estadísticas (error tipo II).

ANEXO 1.

Calificación de variables de resultados

1ª Variable: CAPACIDAD INSTALADA

<i>SUB- Variables</i>	% poderación
<i>Teoría de Cambio</i>	10%
<i>Alineación Estratégica</i>	15%
<i>Sustento Metodológico</i>	15%
<i>Gobernanza</i>	10%
<i>Monitoreo y Evaluación</i>	15%
<i>Finanzas</i>	10%
<i>Recursos Humanos</i>	10%
<i>Instalaciones</i>	5%
<i>Normativa</i>	5%
<i>Alianzas</i>	5%

2ª Variable: PROYECTO

<i>SUB- Variables</i>	% poderación
<i>Antecedentes</i>	5%
<i>Problemática</i>	5%
<i>Población Objetivo</i>	10%
<i>Enfoque Basado en Derechos Humanos</i>	25%
<i>Alieneación ODS</i>	5%
<i>Marco Lógico</i>	10%
<i>Presupuesto</i>	15%
<i>Plan Monitoreo</i>	10%
<i>Difusión y Transparencia</i>	5%
<i>Sostenibilidad</i>	5%
<i>Experiencia Previa</i>	5%

3ª Variable: GPRD- GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO

<i>SUB- Variables</i>	VALOR %	SUB- Variables
<i>Pertinencia</i>	25%	Teoría de Cambio
		Antecedentes
		Problemática
		Población Objetivo
<i>Eficacia</i>	25%	Alineación Estratégica
		Sustento Metodológico
		Enfoque Basado en Derechos Humanos
		Experiencia Previa
<i>Eficiencia</i>	15%	Gobernanza
		Finanzas
		Recursos Humanos
		Instalaciones
		Presupuesto
<i>Sostenibilidad</i>	20%	Normativa
		Alianzas
		Alieneación ODS
		Sostenibilidad
<i>Evaluabilidad</i>	15%	Monitoreo y Evaluación
		Marco Lógico
		Plan Monitoreo
		Difusión y Transparencia