



EVALUACIÓN

PLAN
TRIENAL
2019 - 2021

Octubre 2021

Índice

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL PLAN	2
1. CONTEXTO Y FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN	
1.1 El Plan Trienal 2019-2021	4
1.2 El contexto de la evaluación	7
2. MARCO METODOLÓGICO	
2.1 Objetivo general de la evaluación	9
2.2 Objetivos específicos de la evaluación	9
2.3 Enfoque utilizado y atribución del impacto	10
2.4 Etapas y herramientas de la evaluación	11
3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL EN LOS TRES EJES DE TRABAJO DEL PLAN	12
3.1 Eje Pobreza - “Nos formaron como personas”	13
3.2 Eje Alzheimer y otras demencias - “Aprendemos a vivir mejor”	16
3.3 Eje Discapacidad - “Aprendí a creer de nuevo”	18
4. ADAPTACIÓN DEL PLAN FRENTE A LA PANDEMIA DE COVID19 - “Me sentía menos aislada de lo que estaba”	21
5. HALLAZGOS Y LECCIONES APRENDIDAS CARA A LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PLAN	
5.1 Los hallazgos de la evaluación	25
5.2 Las lecciones aprendidas	27
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES - “CADA DESTINATARIO NO ES UN NÚMERO MÁS”	28
7. ANEXOS	
7.1 Anexo 1: Cronograma de trabajo	32
7.2 Anexo 2: Calendario de entrevistas efectivamente realizadas	33
7.3 Anexo 3: Guion de entrevistas semi – estructuradas	34
7.4 Anexo 4: Guion de Focus Groups	35

ÍNDICE DE LAS FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

FIGURA 1. Área geográfica de alcance primario del Plan Trienal 2021-2021	8
FIGURA 2. Destinatarios: ¿Cuáles son las primeras tres palabras que te vienen a la mente si te digo León?	12
FIGURA 3. Testimonio equipo técnico Fundación León	13
FIGURA 4. Testimonios equipo técnico Fundación León	14
FIGURA 5. Testimonio equipo técnico Fundación León	23
FIGURA 6. Testimonio equipo técnico Fundación León	30
FIGURA 7. Las palabras clave indicadas por el equipo de la Fundación para describir el futuro institucional	30
TABLA 1. Objetivos estratégicos y actividades	5
TABLA 2. Resumen de los datos recopilados	11

RESUMEN DE EVALUACIÓN: PLAN TRIENAL 2019-2021

Octubre 2021

El Plan Trienal 2019-2021 de la Fundación León, representa una estrategia institucional de mediano plazo orientada a marcar el camino de las distintas intervenciones, dispositivos y ejes programáticos de la Fundación.

La presente evaluación busca analizar el impacto social del Plan y su capacidad de adaptación frente al cambio contextual derivado de la pandemia de COVID19, identificando recomendaciones y lecciones aprendidas para contribuir con la sostenibilidad de los procesos generados, y con el diseño del Plan Trienal 2022-2024. La herramienta se dirige específicamente al equipo directivo y los coordinadores de programas de la Fundación, para que puedan utilizarla en la toma de decisión, la definición de estrategias y abordajes, la organización y realización de actividades, etc.

La metodología propuesta por el evaluador parte del análisis del concepto de impacto social concebido por la Fundación y de los procesos que derivan de la implementación del Plan en relación con el contexto y los resultados logrados para identificar los cambios producidos y su funcionalidad hacia el logro de los objetivos. Esta metodología se desarrolla con un enfoque participativo, incluyendo la perspectiva de donantes, equipos y destinatarios, para poder plasmar en el informe el cruce de las percepciones de los distintos actores que intervienen en el Plan, facilitando así la continuidad y sostenibilidad de los procesos activados y la generación de un sentido de apropiación

respecto de los resultados del Plan.

La evaluación comenzó con el relevamiento y estudio de la documentación secundaria puesta a disposición por la Fundación y con la elaboración de las herramientas de evaluación (entrevistas semi-estructuradas y Focus Group a realizarse en forma virtual) para luego proceder con el análisis de los resultados y del impacto, que permitió evaluar si los procesos desarrollados hasta la fecha presentan una clara secuencia lógica (eficiencia) y si han contribuido a fomentar cambios medibles y compartidos entre los diversos actores involucrados.

Con referencia al **EJE DE POBREZA**, los cambios o impactos observados en los destinatarios derivan de un acompañamiento técnico, humano y emocional que ha permitido el fortalecimiento de la autoestima, la capacidad de comunicación, relacionamiento y solidaridad de los destinatarios, y su sentido de oportunidad, superación y proyección a futuro. Los programas de educación producen una mejora de la continuidad educativa de los estudiantes, mayor compromiso de las madres en la educación de sus hijos y un mayor interés de las familias para que los chicos se comprometan con las actividades y el estudio. También mejora la capacidad de convivencia y complicidad entre los niños, la participación activa e implicación de los Responsables Adultos en su educación y el desempeño escolar y social de los estudiantes. En cambio, el programa de microcrédito marca un impacto a nivel de la subjetividad e historia de vida de cada mujer destinataria:

Las mujeres se vuelven más proactivas, seguras y atentas al cuidado de sí mismas; adquieren mayor estabilidad e independencia económica, familiar y psicológica; participan mayormente en la toma de decisión doméstica, incluyendo cuestiones tradicionalmente atribuidas al género masculino; son incluidas en grupos y comunidades, y demuestran haber madurado mayor capacidad de empatía, solidaridad y ayuda mutua.

Con referencia al **EJE DE ALZHEIMER Y OTRAS DEMENCIAS**, la persona mayor es acompañada desde una lógica de envejecimiento activo que dignifica a la persona, mientras el cuidado de enfermos de Alzheimer y otras demencias es concebido desde una perspectiva menos patriarcal, más inclusiva, garantista y compartida dentro de las familias. Los diferentes destinatarios de este eje se sienten acompañados por la Fundación como producto de un acompañamiento formativo, donde adquieren herramientas e informaciones útiles para enfrentarse con una enfermedad y/o mejorar su calidad de vida. Las actividades de socialización entre pares, contribuyen, además, a tejer redes de acompañamiento y comunidades más inclusivas y solidarias por fuera del ámbito de trabajo de la Fundación, resultando en un efecto multiplicador del actuar de León. El acompañamiento personalizado y continuo en el mediano y largo plazo en el caso del eje de Alzheimer y otras demencias resultó en que los destinatarios manifiestan sentirse menos solos, respetados, contenidos, mejor posicionados en la sociedad, y con mejoras cognitivas y de convivencia familiar.

En el **EJE DE DISCAPACIDAD** el acompañamiento se plasma desde una línea de inclusión, donde las personas con discapacidad son respetadas y valoradas. El trabajo de León se enfoca en garantizar el acceso a derechos y fomentar la autonomía e independencia individual, la inclusión socio-económica de personas con discapacidad, la igualdad de oportunidades y el respeto por la diversidad. Tanto al nivel de las actividades de

acompañamiento a los destinatarios como del de comunicación institucional y trabajo con el sector privado, se aprende a hablar de discapacidad y entenderla con una mirada distinta, no de limitante sino de potencial, donde se valoran las capacidades de cada persona. En las entrevistas, surgen la dignificación de la persona y la apropiación de un enfoque de derechos. Los entrevistados muestran haber aprendido cómo y dónde realizar gestiones, qué les corresponde como sujetos de derechos y porqué, sintiéndose más tranquilos y amparados por el acompañamiento y sostén de la Fundación, que realiza una tarea continua y orientadora de formación e información. Los cambios o impactos sociales generados por el eje de Discapacidad no se limitan a nivel de los individuos. Los destinatarios se vuelven más solidarios, canalizan las informaciones y dispositivos de León en sus comunidades y entornos, colocándose en cierto sentido en el lugar de colaboradores o referentes territoriales de la Fundación.

Respecto de la **INFLUENCIA DE LA PANDEMIA DE COVID19** sobre la ejecución del Plan, hay que destacar la capacidad de León de transitarla en un marco de oportunidad, sabiéndose adaptar a un cambio contextual abrupto y dando continuidad al acompañamiento, revalorizándolo y adaptándolo a la virtualidad y la nueva demanda de asistencia social.

A partir del análisis de los resultados, es opinión del evaluador concluir que el Plan ha cumplido con los objetivos específicos planteados por cada eje de trabajo de la Fundación, consolidando y ampliando una sólida base comunitaria sobre la cual seguir construyendo el camino hacia el impacto social deseado. Considerando las implicaciones también indirectas del proyecto, como los grupos, los vínculos y comunidades que se han desarrollado en forma autónoma a raíz del Plan y paralelamente a sus actividades, se puede afirmar que el actuar de León tenga un efecto multiplicador, contagiando a su alrededor.

1. CONTEXTO Y FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN

1.1. El Plan Trienal 2019 - 2021

El Plan Trienal de la Fundación León es una estrategia institucional de mediano plazo orientada a marcar el camino de las distintas intervenciones, dispositivos y ejes programáticos de la Fundación. Tanto a nivel externo, como sobre todo a nivel interno, ha representado una importante herramienta de referencia para unificar el enfoque y lenguaje de trabajo de la Fundación, viéndose reflejado en las entrevistas realizadas a colaboradores, donantes y destinatarios.

El Plan enuncia la visión institucional de un mundo más justo y equitativo en donde todas las personas tengan las mismas oportunidades y derechos. Pilares del Plan son: **1. La educación**, por su impacto no solo en el individuo sino en el proyecto de vida de toda la familia e incluso de la comunidad; **2. El enfoque de derechos**, que posiciona a las personas y comunidades como sujetos activos de derechos; **3. Las habilidades socioemocionales y comunitarias**, como vector para lograr la autonomía de personas y comunidades.

La mirada de la Fundación está puesta en un rol de sociedad civil articuladora, facilitadora y catalizadora de vínculos institucionales, sociales y comunitarios que favorecen, por un lado, el empoderamiento de individuos, familias y comunidades en situación de vulnerabilidad y, por el otro, relaciones sociales más equitativas e inclusivas a partir de la participación activa, protagónica y organizada de voluntarios, donantes y destinatarios.

La metodología de trabajo descrita se plasma en el **“acompañamiento a historias de vida”**, que tiene como

premisas un vínculo de cooperación mutua entre los actores involucrados a partir de su formación y el trabajo conjunto. El abordaje se basa en un enfoque **no asistencial** basado en un vínculo de confianza que se construye entre los colaboradores de León y los destinatarios a través de encuentros planificados y **sostenidos en el tiempo**, que se centran en la definición y ejecución de un plan de acción con objetivos de corto, mediano y largo plazo. El fortalecimiento de las habilidades socioemocionales representa en este sentido el valor agregado o fundamento distintivo del abordaje metodológico de León¹, que se complementa y potencia con el acceso a derechos y a herramientas y recursos de inclusión socio-económica y financiera.

Con un alcance de actuación provincial, el Plan se articula en **tres ejes de trabajo** o problemáticas que la Fundación pretende abordar: **1. Pobreza**: Abordada desde un enfoque multidimensional y entendida como causa y consecuencia de la exclusión social. **2. Alzheimer y otras demencias**: Entendido desde una perspectiva de acceso a derechos por la ausencia de tratamientos y dispositivos de acompañamiento, y por el envejecimiento poblacional; **3. Discapacidad**: Entendida y abordada desde una perspectiva de inclusión, sensibilización y concientización.

Por cada eje, el **Plan establece un objetivo estratégico** y entre 8 a 13 actividades a realizarse en el periodo 2019-2021, incluyendo un cuarto objetivo para las áreas de Comunicación y Desarrollo Institucional, consideradas transversales y funcionales a la ejecución del Plan (*Tabla 1*).

¹ Cabe mencionar que la mayoría de los colaboradores, directivos, consejeros y voluntarios de la Fundación tienen un perfil profesional vinculado a la salud mental, la psicología, la pedagogía y el trabajo social.

Tabla 1. Objetivos estratégicos y actividades

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Aportar y promover las habilidades para que comunidades en situación de pobreza puedan movilizarse por sus propios medios a una situación de autonomía.</p>	<p>León:</p> <p>1.1 Realizará un diagnóstico participativo con los miembros de la(s) comunidad(es) seleccionada(s) y un plan de acción de máximo seis semestres; 1.2. Identificará, relevará y registrará los hogares en situación de vulnerabilidad social de la(s) comunidad(es) seleccionada(s); 1.3. Diseñará, en forma conjunta con cada grupo objetivo, una estrategia de intervención para alcanzar su autonomía; 1.4. Facilitará y articulará para el ejercicio del derecho a la identidad; acercando a las personas a las instituciones necesarias para la tramitación de DNI y CUIL; 1.5. Facilitará y favorecerá la accesibilidad a servicios previsionales; capacitando al hogar para tramitar asignación universal por hijo, jubilación y otras pensiones que correspondieran; 1.6. Trabajaré con el Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán y de la Nación a fin de implementar proyectos y desarrollar políticas de acompañamiento familiar y protección social; 1.7. Facilitará dispositivos de educación no formal que promuevan el desarrollo personal y comunitario (juegotecas, bibliotecas, huertas y viveros agroecológicos, talleres de acompañamiento a la crianza, mesas vecinales); 1.8. Promoverá el acceso a la Educación Primaria, Secundaria y Universitaria, la permanencia escolar y el egreso efectivo de cada uno de los niveles, a través de programas de tutorías educativas, acompañamiento socioemocional y becas; 1.9. Trabajaré con Fundación Cimientos y las organizaciones de la Red Cimientos a fin de fortalecer el acompañamiento de las trayectorias educativas de niñas, niños, adolescentes y jóvenes y de desarrollar políticas de inclusión educativa; 1.10. Fomentará la terminalidad educativa y el empleo de jóvenes y adultos a través de capacitaciones, desarrollo profesional, promoción del liderazgo y enlace con empresas; 1.11. Fomentará el autoempleo y el emprendedurismo de jóvenes y adultos a través de capacitaciones, promoción del liderazgo y planes de microfinanzas; 1.12. Trabajaré con Fundación Grameen Argentina y otras réplicas del Grameen Bank a fin de fortalecer el acompañamiento de micro emprendedores; 1.13. Trabajaré con el Ministerio de Trabajo y de Desarrollo Social de Tucumán y de la Nación a fin de implementar proyectos y desarrollar políticas de inclusión laboral.</p>
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Fomentar la prevención del Alzheimer y otras demencias y el cuidado e inclusión de personas afectadas y sus cuidadores.</p>	<p>León:</p> <p>2.1 Facilitará talleres y proyectos para promover el envejecimiento activo (Estimulación Cognitiva, Inclusión Digital, Voluntariado) como dispositivo de prevención del Alzheimer y otras demencias; 2.2 Facilitará la investigación en temas de prevención y epidemiología, fomentando la participación en ensayos clínicos, difundiendo información y colaborando para facilitar el proceso de reclutamiento de casos; 2.3. Organizará grupos de apoyo para familiares y cuidadores de personas con Alzheimer y otras demencias; 2.4 Brindará cursos y capacitaciones sobre el cuidado de personas con Alzheimer y otras demencias destinados a cuidadores; 2.5. Organizará campañas, charlas y jornadas de concientización comunitaria, incluyendo encuentros mensuales de Café con Alma, campañas digitales, participación en foros y congresos; 2.6. Trabajaré con la Asociación de Lucha contra el Mal de Alzheimer y Demencias Semejantes (ALMA), las organizaciones de la Red ALMA y otras organizaciones similares a fin de desarrollar políticas que puedan implementarse en Tucumán y en la región; 2.7. Trabajaré con el Ministerio de Salud Pública de Tucumán en la ejecución de ley provincial 9.014; 2.8. Promocionará y apoyará al Mes Mundial de Alzheimer y al Día Mundial de Alzheimer; 2.9. Organizará el Congreso del Cono Sur de Alzheimer en la provincia de Tucumán el 25, 26 y 27 de marzo de 2020; 2.10. Propiciará el desarrollo de Empresas/Negocios Amigables con la Demencia; 2.11 Estará al tanto de las necesidades de las asociaciones emergentes en Tucumán y provincias vecinas y proveerá de seguimiento a sus miembros para mejorar en lo posible el apoyo a las personas con demencia.</p>

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Fomentar la inclusión de personas con discapacidades.</p>	<p>León:</p> <p>3.1 Facilitará elementos ortopédicos para personas con discapacidad temporaria; 3.2 Detectará, relevará y registrará personas con discapacidad permanente en situación de vulnerabilidad social de la(s) comunidad(es) seleccionada(s); 3.3 Diseñará en forma conjunta con cada persona y su entorno familiar una estrategia de intervención para alcanzar la autonomía, atendiendo temas relativos a la educación y el empleo; 3.4 Trabajaré con CILSA a fin de facilitar a personas con discapacidad permanente los elementos ortopédicos necesarios para alcanzar la autonomía; 3.5. Trabajaré con empresas y el Ministerio de Trabajo de Tucumán y de la Nación a fin de desarrollar políticas de inclusión laboral; 3.6 Trabajaré con Fundación Tzedaká a fin de facilitar medicamentos para enfermedades crónicas, que permitan alcanzar la autonomía; 3.7 Organizaré campañas, charlas y jornadas de concientización comunitaria, incluyendo campañas digitales, participación en foros y congresos; 3.8 Promocionaré y apoyaré el Día Mundial de las Personas con Discapacidad.</p>
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Mantener y mejorar las acciones de desarrollo de recursos, como así también eficientizar los procesos de administración y potenciar la comunicación de nuestras acciones, a través de nuevas tecnologías y medios de comunicación tradicionales y modernos para ejecutar el presente plan estratégico.</p>	



1.2. El Contexto de la Evaluación

A continuación, se presenta el panorama socio-económico que ha caracterizado el contexto de ejecución del Plan. La información brindada se basa sobre el “Informe Panorama Social” publicado por el Observatorio de la Pobreza de la Fundación León en 2021 y el “Informe de incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos” del INDEC relativo al primer semestre de 2021. Ambos documentos se centran principalmente sobre indicadores relevados a partir de 2020, es decir post-pandemia. En este sentido, cabe mencionar que el cambio de contexto en el cual operó la Fundación fue abrupto.

En la Argentina, el índice de pobreza en 2020 ha alcanzado el 42% de la población. Las regiones con mayores niveles de pobreza e indigencia son el Noreste y el Noroeste, donde se registran incidencias de la pobreza respectivamente por un 45,4% y 44,7% (INDEC: 2021). La crisis sanitaria, económica y alimentaria que derivó de la pandemia de COVID19 ha llevado a la incorporación de más de 3 millones de pobres sobre una población joven de alrededor de 45 millones de habitantes. Particularmente delicada es la situación de pobreza infantil. Según el mencionado informe de incidencia de la pobreza y la indigencia del INDEC, en cuanto a los grupos de edad según condición de pobreza, se destaca que más de la mitad (54,3%) de las personas de 0 a 14 años son pobres.

En la Provincia de Tucumán los indicadores de pobreza son alarmantes. Tucumán se posiciona como la segunda provincia con menor Producto Bruto Geográfico (PBG) del país luego de Formosa². Según datos del Observatorio de la Pobreza, durante el 2020 se han cerrado 541 pymes y alrededor de 7.000 comercios, agravando una tendencia de aumento del desempleo y cierre de actividades

económicas y comerciales iniciada ya en 2018. Según el INDEC, el índice de pobreza de Gran Tucumán - Tafí Viejo en el primer semestre de 2021 llegó al 46.2% (43.5% en 2020), representando al 36,2% de los hogares (33.8% 2020), mientras el de indigencia alcanzó el 11.6% (7.7% en 2020) de las personas, representando al 9.6% (5.7% en 2020) de los hogares.

Según los microdatos de la Encuesta Permanente de Hogares de INDEC (EPH), reportada por el Observatorio de la Pobreza de León, en Tucumán la pobreza infantil afectó en 2020 al 64% de los menores de 10 años.

A esta situación, y desde un enfoque de pobreza multidimensional y estructural, hay que considerar también las implicaciones psicológicas y vivenciales derivadas de la pandemia y del aislamiento preventivo. En este sentido, si bien toda la población resultó afectada, se puede afirmar que los hogares pobres han sido particularmente perjudicados, debido a condiciones y situaciones habitacionales, familiares y vecinales desfavorables, como son el hacinamiento, la violencia doméstica, la falta de acceso a conectividad y elementos adecuados para el estudio, contextos vecinales conflictivos y/o de riesgo, y la falta de servicios básicos, entre otros. Las dificultades de acceso al sistema de salud y protección social, colapsados e incapaces de dar una pronta respuesta frente a la pandemia, han exacerbado esta situación, viendo en las mujeres y las niñas las más afectadas.

Frente a este contexto transformado y de emergencia sanitaria y alimentaria es que se encuentra a operar la Fundación León, teniendo que adaptar sus programas y dispositivos para poder dar respuesta a la emergencia y continuidad a su misión social en los diversos barrios y localidades de alcance de sus acciones.

² Informe Panorama Social, Julio Picabea y Gabriel Pereyra, Observatorio de la Pobreza, Fundación León, 2021.

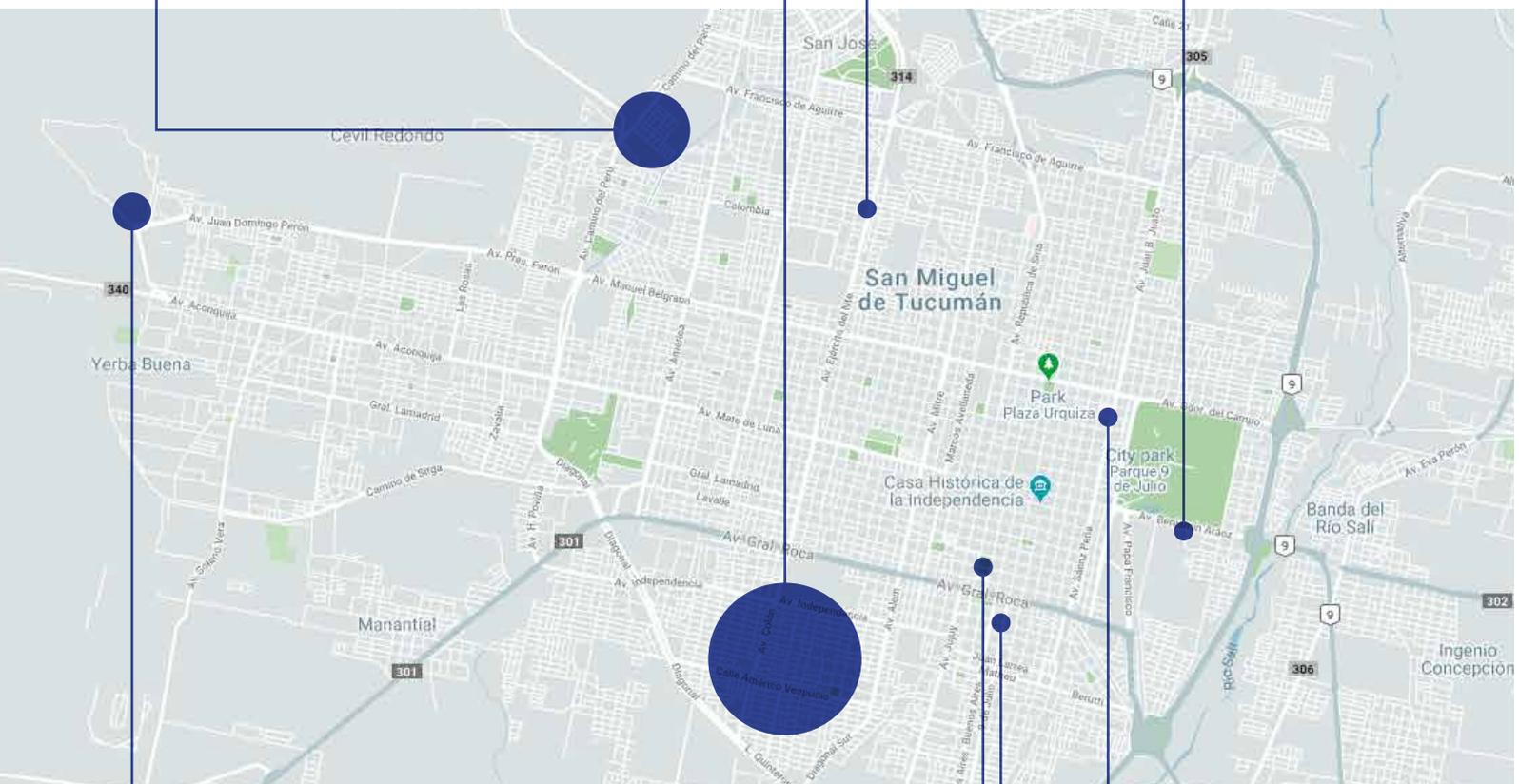
Figura 1. Área geográfica de alcance primario del Plan Trienal 2019-2021

Barrios y asentamientos de la zona periurbana noroeste comprendida entre Camino del Perú, México, Av. América e Italia de San Miguel de Tucumán y barrios aledaños pertenecientes a la Comuna San José (Departamento Yerba Buena).

Barrios y asentamientos de la zona periurbana suroeste comprendida entre Lamadrid, Diagonal Quinteros, Diagonal Sur y Av. Alem de San Miguel de Tucumán.

Hogar San Roque y Hogar Anselmo Rojo

Hogar Eva Perón



2. MARCO METODOLÓGICO



2.1. Objetivo general y destinatarios de la evaluación

La evaluación busca detectar y sistematizar el impacto social del Plan Trienal 2019-21, incorporando las múltiples perspectivas de colaboradores, donantes y destinatarios de la Fundación, e identificando lecciones aprendidas, hitos, hallazgos, elementos de innovación, resultados inesperados y recomendaciones orientadas a capitalizar el aprendizaje madurado a raíz de la experiencia y alimentar la reflexión para la sostenibilidad de los resultados y el diseño e implementación del Plan 2022-24.

La herramienta se dirige específicamente al equipo directivo y los coordinadores de programas de la Fundación, para que puedan utilizarla en la toma de decisión, la definición de estrategias y abordajes, la organización y realización de actividades, etc. En este sentido, es importante destacar cómo, tanto los colaboradores, como los destinatarios y donantes involucrados en la evaluación han contribuido a la identificación de recomendaciones orientadas a fortalecer y potenciar el trabajo e impacto social de la institución, apreciando su involucramiento directo en la evaluación. El proceso de evaluación ha representado de esta forma una instancia de participación activa e involucramiento de las partes interesadas, resultando en un espacio constructivo, que contribuye a alimentar el sentido de pertenencia institucional y la valorización de los esfuerzos, la proactividad y la continua búsqueda de la Fundación por mejorar sus programas y dispositivos.

2.2. Objetivos específicos de la evaluación:

En particular, la evaluación se orienta a:

- 1. Medir los logros y los cambios generados por la ejecución del Plan Trienal 2019-2021 en las personas y comunidades destinatarias, considerando los objetivos estratégicos y las actividades planteadas por el periodo y para cada eje de trabajo.
- 2. Evaluar la capacidad de adaptación de la Fundación y su oferta programática frente a la pandemia de COVID19.
- 3. Contribuir con el diseño del Plan Trienal 2022-2024 con proyección al 2030, colaborando en la identificación de recomendaciones y el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación que contemple indicadores apropiados.



2.3. Enfoque utilizado y atribución del impacto

No habiéndose diseñado un sistema de monitoreo y evaluación específico para los tres años de ejecución del Plan³, y en ausencia de indicadores de resultado e impacto, se privilegia un abordaje de evaluación cualitativo, para apreciar los cambios producidos en los individuos y comunidades destinatarias y los procesos que derivan de la implementación del Plan en relación con el contexto y su funcionalidad hacia el cumplimiento del impacto social deseado. Para ello, la metodología propuesta por el evaluador parte de la deconstrucción del **concepto de impacto social**⁴ concebido por la Fundación y la definición de grandes preguntas alrededor de ello. En particular, se identifican tres componentes complementarias que hacen el impacto social de la Fundación y que se pueden resumir en el lema “Acompañando historias de vida”. En efecto, el acompañamiento ha sido encauzado entre los diversos ejes de trabajo de la Fundación, donde el punto en común es el proyecto de vida. A continuación, se presentan las tres componentes y las relativas preguntas:

- **1. Las habilidades socio-emocionales** y comunitarias de los destinatarios han sido fortalecidas.

¿De qué forma han resultado fortalecidas las habilidades socio-emocionales y comunitarias de los destinatarios? ¿Cómo se reflejan en su cotidianidad? ¿Qué ha cambiado?

- **2. Los destinatarios se vuelven sujetos activos de derechos.**

¿Los destinatarios se sienten sujetos activos de derechos? ¿A cuáles derechos han accedido? ¿De qué forma los ejercen?

- **3. La mejora de la educación** de los destinatarios - entendida en sentido amplio - impacta en el proyecto de vida de individuos, familias y comunidades.

¿De qué forma el enfoque en educación ha generado un impacto en el proyecto de vida de individuos, familias y las comunidades?

Esta metodología se desarrolla con un enfoque participativo, incluyendo la perspectiva de grupos de destinatarios, donantes y colaboradores, para poder plasmar en el informe el cruce de las percepciones de los distintos actores que intervinieron en el Plan, y así facilitar la continuidad y sostenibilidad de los procesos impulsados, generando un sentido de apropiación y pertenencia respecto de los resultados obtenidos. En este sentido, el abordaje participativo de la evaluación busca facilitar que los interesados comprendan y analicen sus avances, en el caso de los destinatarios, y sus estrategias y procesos programáticos en el caso de los equipos técnicos, asumiendo así mayor protagonismo en los procesos y contribuyendo a la continuidad de las acciones promovidas en los diversos niveles de implementación del Plan.

La evaluación, contempla una reflexión sobre los elementos siguientes:

- **4. La pertinencia:** El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades y las prioridades de los destinatarios.
- **5. El impacto:** El grado en el que la intervención ha generado efectos significativos—positivos o negativos, previstos o no previstos—en el nivel más alto.
- **6. La eficacia:** El grado en el que la intervención ha logrado sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos de destinatarios por eje de trabajo.
- **7. La sostenibilidad:** El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.

³ Se han definido matrices de monitoreo programáticas globales para el 2020 y el 2021 con indicadores de resultado cuantitativos inherentes al número de destinatarios y hogares alcanzados por el Plan, pero sin la identificación y sistematización de una línea de base inicial e indicadores específicos que permitan apreciar la evolución y el impacto social del Plan por el periodo evaluado.

⁴ La deconstrucción del concepto de impacto social se realiza a partir de actividades preparatorias a la evaluación, el estudio de la información secundaria y como resultado de las entrevistas realizadas al equipo directivo y técnico de la Fundación.

2.4. Etapas y herramientas de la evaluación

La amplitud de la evaluación requiere un abordaje integral del Plan, analizando no sólo el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados para cada eje de trabajo, sino también comprendiendo los procesos que se fueron desarrollando durante su evolución, tanto a nivel de la definición de los servicios como en la creación de la demanda de estos. Por lo tanto, esta consultoría ve como necesario utilizar herramientas de evaluación diversas, que permitirán captar aspectos principalmente cualitativos que faciliten una reflexión acerca de la pertinencia, el impacto, la eficacia y la sostenibilidad de los resultados alcanzados por el Plan.

La evaluación prevé un abordaje participativo, combinando el relevamiento y análisis de datos primarios y secundarios e involucrando a diversos actores, desde los destinatarios finales del Plan, a los colaboradores y donantes de la institución. Las herramientas de evaluación utilizadas incluyen:

- **Relevamiento y análisis de datos secundarios:** Se analizaron y sistematizaron las informaciones proporcionadas por la Fundación León (Plan Trienal 2019-2021, Dossier institucional; Reportes; Evaluaciones internas; Herramientas y de monitoreo y evaluación; Materiales audiovisuales; etc.).
- **Entrevistas individuales semiestructuradas en profundidad:** Se realizaron entrevistas dirigidas a directivos y coordinadores de programas de la

Fundación León.

- **Grupos Focales:** Se tomaron – del universo de donantes, encargados de acompañamiento y destinatarios de los diversos ejes de trabajo de la Fundación – algunos testimonios para analizar en detalle el proceso de acompañamiento realizado en el marco del Plan.

Los proyectos y programas con impacto social tienen como horizonte un futuro deseado sobre el estado de las cosas. Las entrevistas permiten analizar la pertinencia de las intervenciones y las contribuciones específicas de las actividades a los resultados, con el objetivo de detectar las razones por las cuales los resultados planeados fueron o no alcanzados y proporcionar recomendaciones basadas en resultados significativos, que contemplen las potencialidades relevadas y eventuales resultados no esperados.

Premisas relacionadas con la toma de datos requeridas por el evaluador:

- **Sencillez:** Se utilizaron métodos no invasivos en la toma de datos, evitando las encuestas y privilegiando las entrevistas en profundidad.
- **No duplicar esfuerzos:** No se agregaron nuevos instrumentos para la toma de datos, sino se utilizaron aquellos que ya generados y utilizados por la Fundación León.

Tabla 2. Resumen de los datos recopilados

HERRAMIENTA DE COLECCIÓN	MÉTODO	AUDIENCIA	PERSONAS
Entrevistas Semiestructuradas	Cualitativo	Equipo Directivo Fundación León	3
		Coordinadores de Programas Fundación León	8
Focus Group	Cualitativo	Donantes	2
		Encargados de Acompañamiento Fundación León	9
		Equipo técnico León	7
Destinatarios			18
Total personas entrevistadas			47

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL EN LOS TRES EJES DE TRABAJO DEL PLAN

A continuación, se presenta el análisis del impacto social por cada eje de trabajo del Plan trienal, partiendo de lo observado por el equipo técnico de León y profundizándolo con las entrevistas y testimonios de los destinatarios. Se tienen en cuenta las tres componentes complementarias que hacen el impacto social de la Fundación: 1. Fortalecimiento de las habilidades socio-emocionales y comunitarias de los destinatarios; 2. Los destinatarios como sujetos activos de derechos; 3. La mejora de la educación de los destinatarios, entendida en sentido amplio, impacta en el proyecto de vida de individuos, familias y comunidades.

La Figura 2 reúne las respuestas a la pregunta ¿Cuáles son las primeras tres palabras que te vienen a la mente si te digo Fundación León? realizada a destinatarios de los tres ejes de trabajo de la Fundación. Se puede apreciar claramente cómo las componentes de educación/formación, acceso a derechos, empoderamiento y fortalecimiento de habilidades blandas resultan interiorizadas. Palabras como “apoyo”, “ayuda”, “acompañamiento”, “contención”, “compañerismo”, “amistad”, “compañía”, “respeto” y “cercanía” expresan además la existencia de un vínculo real de confianza, basado en el buen trato y un acompañamiento técnico, emocional y humano sostenido en el tiempo.

“Me gusta la calidez que tiene la gente en hablar con nosotros, nos hacen entender bien, tienen muy buen trato”
- DESTINATARIOS EJE ALZHEIMER Y OTRAS DEMENCIAS

Figura 2. Destinatarios: ¿Cuáles son las primeras tres palabras que te vienen a la mente si te digo Fundación León?



3.1. Eje Pobreza - “Nos formaron como personas”

El Eje Pobreza nuclea los programas permanentes y dispositivos de educación y microcrédito. Se caracteriza por un enfoque multidimensional de la pobreza, remarcado por muchos de los integrantes del equipo técnico de la Fundación como uno de los factores más innovadores del Plan (Figura 3).

Figura 3. Testimonio equipo técnico Fundación León

“Hubo un cambio de paradigma en la concepción de la problemática sobre la que se trabajaría, esto posibilitó el crecimiento y aprendizaje. Reconocimiento social y apoyo. Acompañar historias y generar un impacto positivo en estas vidas.”

La integralidad del abordaje ha permitido brindar actividades y respuestas apropiadas, fortalecidas por dispositivos específicamente diseñados, que han consolidado entre 2019 y 2021 procesos de acompañamiento ya iniciados. La máxima expresión o hito de esta innovación es la instalación, en 2021, del Centro Integrador de Acompañamiento Familiar - CIAF, que representa un sistema de protección social interno a la Fundación y capaz de articular entre los diversos programas y entidades socias de León, como así también con el Estado en sus diversos niveles, para realizar derivaciones, consultas, o trámites que agilicen de alguna forma el acceso a derechos y/o el empoderamiento y la autonomía socio-económica de los destinatarios⁵. Los destinatarios acuden al

CIAF de diversos barrios de gran San Miguel de Tucumán y alrededores, como espacio de referencia a nivel local y por múltiples motivos. Principalmente, por estar en situación de desempleo y/o reducción de ingresos, dirigiéndose al centro tanto como oficina de empleo como por interés en capacitarse o comenzar un emprendimiento. En segundo lugar, se acercan al CIAF para buscar información y acompañamiento en lo que se refiere a gestiones vinculadas al Estado, y en particular al ANSES, como cuestiones inherentes al sistema previsional, sus requisitos y beneficios, etc.

El servicio de acompañamiento e información que brinda el CIAF se encuentra también en los programas y dispositivos sobre educación y microcrédito, que al tener una trayectoria más larga evidencian mayormente el impacto del acompañamiento de León en las habilidades socio-emocionales y comunitarias de los destinatarios. Desde la observación del equipo técnico de encargados de acompañamiento y coordinadores de programas de León, se destaca el cambio del uso de la palabra y las **habilidades de comunicación** como indicador de la mejora de las habilidades socio-emocionales y como expresión de un sentido de superación por parte de los destinatarios.

“Desde que estoy en la Fundación me siento más segura, con más autoestima, no tengo más vergüenza en expresarme, opinar, y eso es gracias a una charla que me dio la fundación”

- DESTINATARIA PROGRAMA EDUCACIÓN EN RELACIÓN A TALLER DE LIDERAZGO

“Nos encontrábamos para hablar de los emprendimientos y también de cosas personales, nos ayudábamos entre todas, ese fue el acompañamiento. Gracias a eso también yo he podido salir adelante, porque antes yo vivía muy mal y ahí me di cuenta de que yo puedo, puedo hacer muchas cosas para ser mejor”

- DESTINATARIA MICROCRÉDITO

⁵ Desde el CIAF la Fundación brinda también acompañamiento desde el eje nutricional, entregando cajas de alimentos en alianza con la Fundación del Banco de Alimentos de Tucumán.

Los encargados de acompañamiento (EA) asignados a cada destinatario o familia destinataria brindan un **acompañamiento continuo y personalizado** que contribuye al fortalecimiento de la autoestima, la capacidad de comunicación y relacionamiento, el sentido de oportunidad y la posibilidad de pensar/construir un proyecto para el futuro. En la figura de los EA se destaca la componente de apoyo humano y psicológico que caracteriza a la institución en su enfoque de fortalecimiento de las habilidades socioemocionales: El hecho que haya una persona que regularmente escuche, converse, y ayude a diseñar e implementar un plan de vida ha marcado un antes y un después en la mayoría de los destinatarios entrevistados.

“Sentirme acompañada y saber que hay alguien detrás mío dándome aliento y ganas, preocupándose de mí, de cómo me va, incentivándome siempre a que siga adelante ... Me sentí muy bien desde que estoy en el programa y fue un gran cambio. Mirando mi recorrido, aprendí a valorarme más”

- DESTINATARIOS PROGRAMA EDUCACIÓN

“El acompañamiento es fundamental para uno, es bueno sentir que ellos están al lado y siempre acompañándonos con materiales o charlas para que nosotros tengamos una venta positiva”

- DESTINATARIA PROGRAMA MICROCRÉDITO

“En los chicos becados se identifican claros proyectos de vida. Futuros Programadores pasaron a tener un título y trabajo en blanco. Los universitarios consiguen su título para el acceso al trabajo. Esto se logra gracias a los encargados de acompañamiento”

- EQUIPO LEÓN

Desde los programas de Educación, el equipo técnico de León remarca como principales resultados o cambios vinculados al acompañamiento personalizado de mediano/largo plazo de la Fundación:

- La mejora de la continuidad educativa de los estudiantes
- Un mayor compromiso de las madres en la educación de sus hijos y un mayor interés de las familias para que los chicos se comprometan con las actividades y el estudio
- La mejora de la capacidad de convivencia y complicidad entre los niños
- El hecho que las escuelas señalen mejoras en las habilidades sociales de los niños
- La participación activa e implicación de los Responsables Adultos en la educación de los niños
- Una mejora del desempeño escolar y social de los estudiantes

Figura 4. Testimonios equipo técnico Fundación León

“En los destinatarios de Futuros Egresados, los alumnos becados y sus familias visualizaron la educación como posibilitadora de cambios y mejores oportunidades en sus vidas. El acompañamiento posibilitó la permanencia en su trayectoria escolar”

“Hace un año trabajo en la fundación y he observado que las familias de los becados tienen una expectativa mayor sobre el futuro si uno de su familia está incluido en algún programa que acompañe y apoye económicamente aunque sea un miembro del hogar”

Muy significativa en términos de impacto social ha resultado también cada instancia de **socialización grupal** entre pares enmarcada en los diversos programas. Tanto el equipo técnico como los mismos destinatarios entrevistados han destacado positivamente los espacios compartidos de reflexión, debate, escucha y ayuda mutua, como son la “Jornada Anual de Becados” o los espacios de “Vida de Centro” en el caso de las destinatarias del programa de microcrédito. Son instancias donde se desarrollan capacidades de empatía e interés hacia el otro, espacios que mueven y conmueven, donde generalmente se registra muy buena asistencia.

“Han aprendido la solidaridad hacia cada persona, a ser unidos, a tirar todos hacia un mismo lugar”

- EQUIPO LEÓN - EDUCACIÓN

Desde el programa de Microcrédito, que ha brindado inclusión financiera con enfoque de género a decenas de mujeres según la **metodología Grameen**, el equipo técnico de León remarca entre los principales resultados y/o cambios vinculados al acompañamiento personalizado de mediano/largo plazo:

Un impacto a nivel de la subjetividad e historia de vida de cada mujer: Mayor proactividad, seguridad y cuidado de sí mismas

Empoderamiento y mayor estabilidad e independencia económica, familiar y psicológica de las mujeres

Mayor participación y liderazgo en la toma de decisión respecto de toda cuestión inherente a los hogares

Inclusión de mujeres marginadas y/o aisladas

Mayor capacidad de empatía, solidaridad y ayuda mutua



“Con el tiempo Grameen funcionó por el vínculo que nosotros desde la Fundación creamos con las mujeres, que no significa el asistencialismo que no educa, sino el real de mutua confianza, de quererse acompañar y resolver problemas en conjunto. Ese vínculo nos llevó a que las mujeres pudieran verbalizar sus situaciones (...) Empezaron a decir “yo no dependo de mi marido sino de mi emprendimiento” e invertir en ellas, en su aspecto físico, poniéndose dentadura o pintándose el pelo”

- EQUIPO LEÓN

“Conseguí independencia en mí misma, porque antes el trabajo que hago ahora lo hacía en un lugar donde trabajaba para otra persona. El haber tomado la decisión de hacerlo yo misma para mí me dio independencia en lo laboral y es muy bueno...”

- DESTINATARIA PROGRAMA MICROCRÉDITO

“El cambio para mí fue abismal, porque antes dependía de lo que mi marido me daba, no sentía que era capaz de hacer cosas que ahora sí siento que soy capaz, de mantener una familia, de pagar un impuesto. Vivía en la pobreza y no me daba cuenta de que yo tenía que movilizarme, moverme para que todo cambie. Gracias a que me han ayudado, he podido comprender que yo podía hacer muchas cosas para cambiar eso, y ahora todo ha cambiado”

- DESTINATARIA PROGRAMA MICROCRÉDITO

“Grameen te brinda la posibilidad de conocerte desde otro lugar. Yo no sé hacer nada. Vino Grameen al barrio y dije ¿Que hago con el microcrédito? Y hoy mi negocio lleva 3 años y he tenido esa capacidad de creer en mí desde otro lugar. Cuando hace poco mi esposo queda sin trabajo, yo hace unos años atrás hubiese sentido que el mundo se derrumbaba, y no. Estas cosas que me ha dado Grameen, es esto de poder mirarme como potencial en todo, capaz en todo, sabiendo que tengo la fortaleza para poder enfrentar cualquier situación...”

- DESTINATARIA PROGRAMA MICROCRÉDITO

3.2. Eje Alzheimer y otras demencias - “Aprendemos a vivir mejor”

Los destinatarios principales del eje son personas mayores, personas con Alzheimer y otras demencias, sus familiares y cuidadores. La Fundación ofrece espacios de estimulación cognitiva para adultos mayores y personas con demencias, contención a familiares y formación para cuidadores formales. El objetivo es prevenir, acompañar, y contener a una población cuyos derechos están muy vulnerados e impulsar - como en el caso del Eje Pobreza - un cambio de paradigma que deconstruye estereotipos: La persona mayor se posiciona como sujeto activo de derechos, en una lógica de **envejecimiento activo que dignifica a la persona** y la empodera desde el acceso a proyectos de vida y actividades de socialización entre

pares y otras personas; **El cuidado** es reconocido y ejercido como un derecho, y concebido desde una perspectiva **menos patriarcal, más inclusiva y compartida dentro de las familias.**

La lógica no asistencialista de León, que en el Eje de Pobreza se expresaba en el vínculo de confianza entre encargados de acompañamiento y destinatarios, se encuentra reflejada en un **rol más protagónico** en el caso de **los adultos mayores**, quienes asumen tareas y responsabilidades en el marco de las actividades organizadas por la Fundación, volviéndose promotores de los espacios y multiplicadores del alcance y enfoque de León.

“Soy fanática de León, son 5 o 6 años que voy, le hago propaganda a donde voy y con quien hablo. Se lo recomiendo a todo el mundo porque a lo largo de estos años notamos lo bien que nos hace.”

- DESTINATARIA PERSONAS MAYORES

En el caso de los familiares y cuidadores, la lógica se centra en el reconocimiento, la concientización, y el empoderamiento en términos de derechos de los destinatarios, quienes acceden a información y herramientas específicas para poderse desenvolver con mayor conocimiento de causa y autonomía, sintiéndose contenidos, más libres de expresar y reconocer lo que sienten, y más capaces de ejercer directamente sus derechos.

El acompañamiento continuo en el mediano y largo plazo en el caso del eje de Alzheimer y otras demencias

resultó, como enfatiza el equipo de León, en que los destinatarios manifiestan sentirse menos solos, respetados, mejor posicionados en la sociedad, con mejoras cognitivas y de convivencia familiar. El **Proyecto de Vida** de las personas mayores está plasmado en el buen vivir, mientras en el caso de los familiares de los enfermos se trabaja en la contención a las familias, desde espacios de escucha y grupos de apoyo que han permitido que los familiares pudieran mejorar sus capacidades de cuidado, entender a la enfermedad y su evolución, acercarse más al enfermo, saberlo entender, acompañar y sostener.

Hemos mejorado mucho la parte cognitiva, como la atención, la retención y también hemos ahuyentado miedos, miedo a la soledad, a no poder, a amanecer un nuevo día sin algún proyecto y la Fundación nos ayudó a encontrar siempre proyectos para seguir adelante

- DESTINATARIA PERSONAS MAYORES

Convivir con una persona que a veces no me reconocía, no saber que hacer era uno de los problemas más grandes que teníamos, pero yo agradezco a la Fundación porque supo encarrilar nuestras vidas

- DESTINATARIA ALZHEIMER

Tanto los adultos mayores como los familiares de las personas enfermas de Alzheimer manifiestan además el deseo de ser nexo o **“puente” entre Fundación y su comunidad**, desde un lugar activo donde anhelan el día de mañana ser ellos mismos quienes asesoren, informen y/o acompañen.

¿Qué te esperas del acompañamiento de León en los próximos 3 años? Me veo como un centro León en San Expedito

- DESTINATARIA PERSONAS MAYORES

Hemos entendido de que se trata esta enfermedad, que no tiene cura, que tiene un proceso. Todo eso lleva un tiempo que nosotros gracias a la Fundación fuimos a la vez transmisores hacia otros que también se integraron a este grupo de ayuda porque entendimos que era un espacio reparador y de auxilio

- DESTINATARIA ALZHEIMER



Otro aspecto relevante, como para el Eje de Pobreza, es el resultado de las instancias de socialización entre pares. El acompañamiento brindado por el equipo de León se potencia y replica en el encuentro entre adultos mayores, que se sienten menos solos y que manifiestan haber forjado nuevas amistades, empezando a tejer redes de acompañamiento y comunidades más inclusivas y solidarias por fuera del ámbito de trabajo de la Fundación. De la misma forma, los familiares de personas enfermas identifican en los grupos de apoyo un importante factor de sostén para seguir adelante, sintiéndose comprendidos y contenidos por quienes han enfrentado desafíos parecidos a los suyos.

“Escuchar a otras personas que contaban su experiencia nos ayudó a sobrellevar la convivencia y momentos de dificultad”

- DESTINATARIA ALZHEIMER

El eje también trabaja, desde el área de comunicación de la Fundación, en la sensibilización y concientización sobre las problemáticas vinculadas al acceso a la salud y al envejecimiento, teniendo alcance a un público más amplio, y promoviendo la inclusión y el acceso a derechos también desde una lógica de incidencia en la política pública.

3.3. Eje Discapacidad - “Aprendí a creer de nuevo”



En el periodo 2019-2021, el eje de Discapacidad, que la Fundación ya venía trabajando, se enfocó más en el acompañamiento personalizado a los destinatarios, siguiendo la misma lógica de educación, empoderamiento y acceso a derechos de los otros ejes, y dejando la realización de actividades más aisladas como era el acompañamiento en el hospital. El acompañamiento continuo a los destinatarios se plasma desde una línea de inclusión, donde las personas con

discapacidad son respetadas y valoradas, con acciones que van desde el acompañamiento familiar, a la gestión de medicamentos y dispositivos, a talleres de sensibilización, capacitación y entrenamiento laboral para la inclusión económica y social de personas con discapacidad y el entendimiento de su situación.

La **línea inclusiva de León**, a diferencia de los demás dispositivos y programas, tiene un alcance geográfico mayor, llegando a más localidades del interior de la

provincia de la mano de una alianza estratégica con CILSA.

Junto al sector privado de las empresas y el sector público, León articula entrenamientos laborales fortaleciendo los dispositivos públicos existentes desde el acompañamiento técnico, emocional y humano a los destinatarios, siguiendo el modelo social que propone la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), que apunta a **promover, proteger y asegurar el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por parte las personas con discapacidad, promoviendo el respeto de su dignidad.** En este sentido, el acompañamiento de León se enfoca en fomentar la autonomía individual, la independencia y libertad de tomar decisiones, la no discriminación y la inclusión socio-económica de personas con discapacidad, la igualdad de oportunidades y el respeto por la diversidad y la identidad.

“Aprender a hablar de discapacidad y entenderla con una mirada distinta, no de limitante sin de cuáles son las capacidades que hay en esa discapacidad (...) Yo trabajo mucho con lo que es inclusión y diversidad, y el acompañamiento de la Fundación a través de los entrenamientos laborales para entenderlo ha generado un excelente impacto en la empresa

- EMPRESA SOCIA

En las entrevistas a destinatarios y familiares de personas con discapacidad, surgen la **dignificación de la persona y la apropiación de un enfoque de derechos.** Los entrevistados muestran haber aprendido cómo y donde realizar gestiones, qué les corresponde como sujetos de derechos y porqué, sintiéndose más tranquilos y amparados por el acompañamiento y sostén continuo de la Fundación.

“Hoy tengo la confianza de poder salir y decir que yo sí puedo; puedo arrancar a preguntar y averiguar cosas. Lo que a los discapacitados por ley les corresponde, la Fundación nos lo deja bien en claro, que no estamos pidiendo un favor, sino que simplemente estamos haciendo valer nuestro derecho y eso es la confianza que ellos nos dieron

- DESTINATARIO DISCAPACIDAD

“Sentimos apoyo y protección de la Fundación, ya que sufrimos continuamente ataques sin conocer nuestros derechos. Acá hay que pelearse con todo el mundo, y no nos respetan, pero con las charlas nos dejaron bien en claro qué nos corresponde por ley

- DESTINATARIO DISCAPACIDAD

El **acceso a la información**, la respuesta respetuosa, orientadora, concreta y rápida del equipo de León, son los elementos más valorados por parte de los destinatarios, así como el acompañamiento personalizado a cada uno de ellos/as. **La palabra del León “vale”**, genera confianza, porque “tienen una respuesta siempre, porque tienen la puerta siempre abierta y cumplen con los plazos que indican”.

“Fundación León para mi es una rueda de auxilio. Cualquier duda voy o llamo a la fundación, pregunto y me informo

- DESTINATARIO DISCAPACIDAD

“La Fundación esta siempre comunicándose conmigo, preguntándome si necesito algo, me ayuda a asesorarme para hacer algunos trámites... es algo muy bueno. Yo antes era una persona más cerrada y ahora todo lo que me propone la Fundación participo y lo voy a seguir haciendo (...) Aprendí a creer de nuevo, en que sí se puede, que uno no está solo. Había perdido la esperanza de conseguir la silla de ruedas

- DESTINATARIO DISCAPACIDAD



Los cambios o impactos sociales generados por el eje de Discapacidad no se limitan a nivel de los individuos, sino también de las familias y comunidades. Algunos destinatarios confesaron haberse sentido más solidarios a raíz del actuar de la Fundación, queriéndose transformar en cierto sentido en colaboradores o referentes territoriales de los dispositivos de León, llegando por ejemplo a gestionar sillas de ruedas para otras familias de su entorno. A la pregunta ¿Qué se esperan del acompañamiento de León en los próximos 3 años?

responden manifestando el interés, por un lado y, de colaborar con la Fundación y hasta capacitar a nuevos destinatarios del eje y, por el otro, de socializar y entrar en contacto con más de sus pares. En este sentido, como fue para los destinatarios de los ejes de Pobreza y Alzheimer, se aprecia el efecto multiplicador del acompañamiento técnico y emocional de León, como así también la demanda de instancias grupales de socialización y escucha, donde los destinatarios puedan empatizar y **sentirse parte de un grupo, una comunidad.**



4 ADAPTACIÓN DEL PLAN FRENTE A LA PANDEMIA DE COVID19 – “ME SENTÍA MENOS AISLADA DE LO QUE ESTABA”

La Pandemia de COVID19 atraviesa dos de los tres años de ejecución del Plan. A la par de las demás organizaciones, la Fundación pone a prueba su capacidad de adaptación y, por su metodología y enfoque de trabajo, tiene la oportunidad de verificar la consistencia y sostenibilidad del vínculo de acompañamiento generado hacia los destinatarios y demás actores involucrados en su actuar. Todas las áreas de la Fundación, incluyendo la de Desarrollo Institucional y Comunicación, buscan soluciones creativas para adaptarse a la nueva normalidad y sostener la continuidad del Plan y las acciones de León.

La transición hacia la virtualidad ha sido transitada por la Fundación en un marco de oportunidad, resultado inesperadamente positiva y de cierta forma ordenadora y catalizadora de resultados. Por un lado, a nivel institucional, aumenta la eficiencia económica, organizacional y de coordinación operativa; se fortalecen las áreas de Desarrollo Institucional y la de Comunicación, tanto a nivel interno como externo, favoreciendo el posicionamiento de la organización; crece el Observatorio de la Pobreza como espacio de investigación, gestión del conocimiento y reflexión; se afinan y fortalecen herramientas organizativas

preexistentes, homologando formatos de trabajo, facilitando sistematizaciones, organizando agendas comunes y fortaleciendo al equipo. Por otro lado, el impacto en algunos grupos de destinatarios es sorprendente. En las personas mayores, por ejemplo, el equipo de la Fundación ha observado cambios significativos pre y post pandemia: “En los talleres de alfabetización digital, aumenta la capacidad de interiorización y asimilación de lo que aprenden respecto a los talleres presenciales”. El desafío de la inclusión digital para este grupo ha representado un estímulo a no quedarse atrás, a apoyarse en un familiar u otra persona para que les enseñe y ayude a conectarse y poder mantener los vínculos y lazos de amistad generados a raíz de las actividades de la Fundación. También mejora su capacidad, a la par de la de otros destinatarios, de utilizar cajeros y dispositivos, acelerando un proceso de inclusión digital y digitalización que descansaba en la presencialidad y en procedimientos burocráticos obsoletos. El impulso al empoderamiento y la autonomía de las personas mayores se refleja en la participación de los talleres de neurogym, que no solamente ha aumentado, sino que se ha extendido a personas mayores de otras provincias de Argentina e inclusive de otros países.

Un agradecimiento inmenso en la época de la pandemia, porque yo vivo sola y he tenido mucha compañía, apoyo y contención por parte de la Fundación, y es invaluable

- DESTINATARIA PERSONAS MAYORES

Con la pandemia aumenta necesidad de uso de cajeros y dispositivos: La frustración de las personas mayores se canalizó en un mayor aprendizaje

- EQUIPO LEÓN

El acompañamiento a destinatarios se revaloriza, se adapta a la virtualidad y amplía en términos de horarios y servicios. De visitas y actividades presenciales semanales o quincenales pasa a una mayor flexibilidad horaria del equipo, que se hace disponible para brindar continuidad a los objetivos programáticos e implementar nuevos espacios de escucha y encuentro diseñados específicamente para enfrentar las implicaciones psicológicas del aislamiento preventivo. Se habilitan líneas de WhatsApp para que los destinatarios puedan acudir a sus encargados de acompañamiento. Los

estudiantes becados y universitarios buscan evadir del encierro y de contextos de convivencia familiar delicados, encontrando en los espacios y encargados de acompañamiento de León una alternativa a la monotonía de la cotidianidad. Los destinatarios del eje de Alzheimer y otras demencias encuentran en la Fundación un apoyo y acompañamiento que les permitió sobrellevar su situación, mientras las destinatarias del programa de microcrédito, dependiendo de su emprendimiento, pudieron en su mayoría mantener su negocio y algunas hasta crecieron, sobre todo las que trabajan en el sector gastronómico.

“Hicimos una actividad sobre cómo superar problemas donde había un árbol caído que nos bloqueaba el camino y teníamos que ver cómo superarlo. Nos ayudaron a buscar otro camino y salir, no esperar siempre de las cosas fáciles”

- DESTINATARIA EDUCACIÓN

“Recibimos acompañamiento constante para la escuela y por nosotros en general en nuestras casas. Había una línea de teléfono y WhatsApp abierta donde llamar si teníamos algún problema o necesitábamos hablar. La usé un montón de veces”

- DESTINATARIA EDUCACIÓN

“Las videollamadas nos traían un poco de normalidad. En época de pandemia necesitábamos hablar con alguien y ver otras caras que no fueran las mismas de siempre. Desconectaba un poco de la realidad, charlando, haciendo actividades y socializando”

- DESTINATARIA EDUCACIÓN

“Encontramos en la Fundación el apoyo necesario, y más en la época de pandemia, para poder mantener un cierto equilibrio, entre lo que nos iba pasando y poder manejarnos con una persona que era en un principio inmanejable para nosotros, sin saber que hacer”

- DESTINATARIA ALZHEIMER

“Muchas de las mujeres se transformaron, retocaron sus proyectos, los de comida funcionaron muy bien. La pandemia aparte de jugarlos en contra por no poder estar en forma presencial en conjunto, la supimos llevar. El contacto siempre estuvo, seguimos yendo a los barrios y sosteniéndolas, aunque a la distancia. Se renovaron muchos créditos con el CBU, las mujeres comenzaron a recibir la plata por ese medio”

- EQUIPO LEÓN

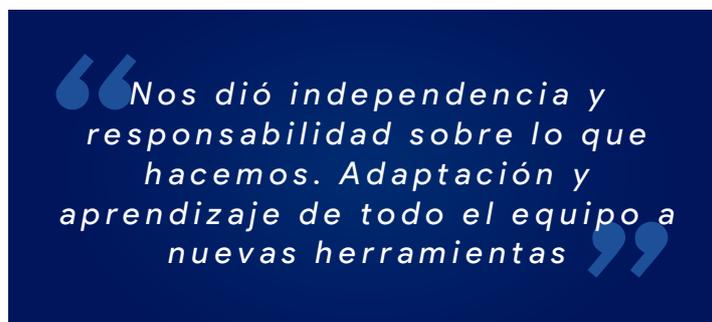
La pandemia representó también un gran desafío frente al agravarse de los índices de pobreza. La Fundación tuvo que adaptarse a operar en un marco de emergencia sanitaria y alimentaria, prestando una ayuda también humanitaria, donde el trabajo en red con otras organizaciones ha permitido instalar dispositivos de pronta ayuda. El eje de trabajo mayormente debilitado fue el de Pobreza, y en particular los programas de educación: Aumenta el número de menores que debe trabajar a detrimento de su educación; se desgasta la motivación de los jóvenes por participar de actividades virtuales; quedan excluidas las familias que no tienen acceso a herramientas digitales y/o conectividad; se reduce el interés de los Responsables Adultos por mantener los espacios de taller/encuentro virtuales encontrándose superados frente a nuevas prioridades. No obstante los esfuerzos de la Fundación y del equipo por buscar soluciones alternativas caso por caso, muchas familias quedan atrás.

Se dificulta también la relación y articulación con otros actores, perdiéndose la eficacia y eficiencia de algunas acciones debido a la complementariedad que León tiene con otras organizaciones y entidades en la prestación de sus dispositivos de acompañamiento. En particular, el equipo de León identifica cierta dificultad en el diálogo con los centros educativos, que en la pandemia

avanzaron a un ritmo de trabajo distinto al de la Fundación, y sin poder garantizar las informaciones sobre el estado académico de los destinatarios y otras articulaciones necesarias para la buena continuidad de los programas. Esto se verificó principalmente en contextos escolares donde la Fundación comenzó a operar recientemente, mientras los centros educativos donde venía trabajando desde el mediano y largo plazo resultaron más accesibles y colaboradores. Cabe mencionar que los encargados de acompañamiento han adaptado su rol para responder al cambio contextual, intensificando sus actividades de articuladores entre los centros educativos, las familias, los destinatarios y, en algunos casos, los municipios y el Ministerio de Educación.

A nivel de equipo, los colaboradores de la Fundación se sintieron cuidados por la institución. El salto a la virtualidad no resultó particularmente desafiante ya que había un proceso de modernización y digitalización ya iniciado, que se consolidó con la incorporación y apropiación de herramientas y sistemas de coordinación, monitoreo y comunicación. Pero al mismo tiempo, la demanda de trabajo se vio transformada: Se comienza a trabajar más por tarea y objetivo y menos por horario, lo cual en algunos casos marcó cierto desgaste y a la vez resultó en un cambio positivo en términos de eficacia y eficiencia del trabajo del equipo.

Figura 5. Testimonio equipo técnico Fundación León



“Nos dió independencia y responsabilidad sobre lo que hacemos. Adaptación y aprendizaje de todo el equipo a nuevas herramientas”

En general, tanto los equipos como los destinatarios anhelan la vuelta a la presencialidad y hasta la intensificación de las actividades de talleres y encuentros grupales.

*“Deseo volver al terreno,
cerca de los destinatarios”*

- EQUIPO LEÓN

*“Extraño la presencialidad,
hablábamos de lo personal y
de trabajo”*

- DESTINATARIA MICROCRÉDITO

La capacidad de adaptación y resiliencia de León, relevada tanto al nivel de los equipos territoriales y de coordinación de los programas, como de las áreas transversales de Comunicación, Desarrollo Institucional y Administración, permitieron la continuidad del Plan, retroalimentándose de los resultados madurados en términos de posicionamiento institucional, relaciones y vínculos comunitarios, sociales y estratégicos, y encontrando tanto en los destinatarios como en las entidades socias y los diversos perfiles de los donantes el respaldo y la flexibilidad necesaria para sostener las actividades.

A nivel de las organizaciones y agencias que operan en el tercer sector, como es la realidad de la Fundación León, la **gestión adaptativa** se caracteriza por algunos de estos elementos, a tener en cuenta frente a próximos desafíos⁶:

- Se abordan las problemáticas vinculadas al desarrollo desde una perspectiva de naturaleza “compleja”.
- Se aplica la “corrección en curso” de las actividades dentro de la vida útil de los proyectos y programas.
- Se brinda un fuerte énfasis en el aprendizaje rápido y la retroalimentación para informar los cambios.
- Se busca la flexibilidad en la implementación para permitir lo anterior (incluso dentro de los presupuestos y matrices de resultados)
- La responsabilidad de la toma de decisiones se delega al personal lo más cerca posible a la implementación del trabajo, reconociendo que las personas más cercanas a la intervención tienen mejor conocimiento de las circunstancias.
- La atención debe centrarse en los problemas identificados y acordados por la población local.
- La rendición de cuentas se centra en el progreso hacia el aprendizaje y los resultados acordados de alto nivel, en lugar de planes de implementación e hitos predefinidos (preguntando “¿Hicimos lo correcto?” En lugar de “¿Hicimos lo que dijimos que haríamos?”)

Teniendo en cuenta estos elementos, se puede apreciar como la Fundación haya atravesado la pandemia con una buena capacidad de gestión adaptativa, dejando que los responsables de acompañamiento buscaran su vía hacia cada destinatario, multiplicando las herramientas y diferenciando los abordajes para poder mantener el acompañamiento en cada eje de trabajo. Al mismo tiempo, se sostuvo el diálogo con donantes y financiadores, generando flexibilidad en la implementación y cambios que permitieron el alcance de los resultados planificados y de resultados inesperados como fue, por ejemplo, el aumento de las donaciones.

⁶ *Adaptive management What it means for CSOs*, Bond, 2016..



5. HALLAZGOS Y LECCIONES APRENDIDAS CARA A LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PLAN

5.1. Los hallazgos de la evaluación

Los tres principales hallazgos de la evaluación, relacionados con el impacto social de la Fundación, tienen que ver con actitudes comportamentales maduras y manifestadas por los destinatarios.

El primero es el **sentido de pertenencia hacia la institución**. Los destinatarios se apropian de las actividades de León, las replican en sus contextos familiares y comunitarios, invitan a otros a participar, comunican, informan, sostienen el posicionamiento de la institución en cada territorio. De las micro-emprendedoras del programa de microcrédito, a las mamás de HIPPI, a los familiares de enfermos de Alzheimer, todos nutren el deseo de ser un “puente” entre la Fundación y su comunidad. Mirándose a futuro, proyectándose a tres años, se ven como protagonistas del

acompañamiento socio-comunitario de la institución, como referentes, voluntarios, capacitadores y/o facilitadores. Este aspecto se vincula y retroalimenta también con el buen posicionamiento, visibilidad y reconocimiento de la institución a nivel provincial. El ser parte de la Fundación hace que los destinatarios se sientan por un lado tutelados y acompañados, y por el otro empoderados, orgullosos y más protagonistas dentro de sus comunidades. De cierta forma, se percibe en los destinatarios el reconocimiento de un rol de garante de derechos por parte de la institución, y la generación de un fuerte vínculo de confianza hace que lleven con orgullo la bandera institucional en sus entornos, generando comunidad.

“Del CIAF me llaman y les ayudo para ser puente para que otras 20 familias puedan contar con el acompañamiento de León desde los distintos programas. Se tiene que entender que la solidaridad existe, de que todos podemos ser puentes y transformar la vida de otro con pequeños gestos y acciones, aun pasando un simple WhatsApp. León ha modificado la vida de mucha gente, a través también de nosotras”

- DESTINATARIA CIAF

“El día de mañana quiero seguir formado parte de este grupo, de León, y ser voluntaria”

- DESTINATARIA EDUCACIÓN

En este sentido, el segundo hallazgo tiene que ver con la generación de un **sentido de solidaridad y apropiación del enfoque de trabajo de León** entre los destinatarios, hacía sus pares y comunidades. El abordaje metodológico de León, y en particular el acompañamiento personalizado, marca un antes y un después en el desarrollo de las habilidades

socioemocionales de los destinatarios, quienes maduran como actores comunitarios, mostrando capacidad de **empatía, escucha activa, relacionamiento e interés por la calidad de vida de sus pares y comunidades**. Fueron muchos los casos mencionados de personas que han sido dirigidas a León de la mano de los mismos destinatarios, como así también los testimonios de solidaridad e inclusión entre ellos y sus entornos.

“He aprendido a ser más solidaria, a querer ayudar a otras chicas para que también entren en el programa de microcrédito para que salgan adelante. Hay chicas que hicimos entrar. Hay una por ejemplo que verla ahora, cómo de tan humilde y de no saber que hacer para salir adelante, la veo ahora y ya está vendiendo sus cositas (...) Nosotras también podemos ayudar

- DESTINATARIA MICROCRÉDITO

Los encuentros grupales, particularmente apreciados en los ejes de Pobreza y Alzheimer y anhelados en el de Discapacidad, muestran como los momentos de intercambio de experiencias, debate y reflexión representen un espacio concreto donde ejercitar las habilidades socio-emocionales y comunitarias trabajadas desde el acompañamiento a cada persona. Son instancias que potencian los resultados individuales y que junto a ellos representan un factor significativo para la escalabilidad del impacto social de León: Se conforman redes de personas que se sostienen y que incluyen a terceros, como son por ejemplo los grupos de familiares de enfermos de Alzheimer; jóvenes estudiantes de distintos centros educativos se conocen en las jornadas de becados tejiendo vínculos que van más allá de sus entornos sociales y escolares; familias integrantes del programa Hippy empiezan a juntarse para realizar las actividades en conjunto y en forma independiente de la Fundación; crece el interés de los destinatarios por integrarse a la comunidad.

“Vemos comunidades más organizadas, percibimos el sentimiento de superación de las personas

- EQUIPO LEÓN

El tercer hallazgo, tiene que ver con la **claridad que tienen los destinatarios respecto del rol de la Fundación** y la confianza que genera el actuar meramente social y no político de la Fundación. A la pregunta ¿Qué es lo distinto entre el acompañamiento brindado por León y el de otros actores territoriales? los destinatarios enfatizan, haciendo comparación principalmente con el sector público:

- El valor de la palabra
- La claridad y la puntualidad de la información brindada
- El acompañamiento constante y personalizado
- El aporte educativo de la Fundación en lo que se refiere por ejemplo a la realización de trámites y gestiones, y el acceso al trabajo

“En Tucumán todo es difícil porque todo está politizado, menos la Fundación León, no hace política ni con sus programas ni con su gente”

- DESTINARIA

“El acompañamiento es global. León encuentra la manera de acompañarte desde algún lugar, sea en la búsqueda de trabajo o en asesoramiento legal, o en acceso a información (...) no hay burocracia en el medio (...) La fundación se maneja con la verdad siempre, en cambio el Estado hace campaña política, lo utilizan a uno...”

- DESTINARIA

5.2. Las lecciones aprendidas

Respecto de las lecciones aprendidas en relación al impacto social de la Fundación y su sostenibilidad, como así también a la capacidad de adaptación frente a la pandemia de COVID19, se identifican principalmente seis lecciones y/o buenas prácticas:



1

LA IMPORTANCIA DE ESCUCHAR A DESTINATARIOS Y COLABORADORES PARA QUE LAS PLANIFICACIONES SURJAN DE QUIENES CONOCEN MAYORMENTE LAS CIRCUNSTANCIAS CONTEXTUALES.

2

LA CONSIDERACIÓN DE TODOS LOS INTERESES Y EL INVOLUCRAMIENTO DE TODOS LOS DIFERENTES ACTORES PRESENTES EN LOS TERRITORIOS EN VISTA DE UN ABORDAJE INTEGRAL Y ARTICULADO A LAS PROBLEMÁTICAS ABORDADAS POR LA FUNDACIÓN.

3

LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO INTERDISCIPLINARIO A NIVEL DE EQUIPO Y DE LA INTERACCIÓN ENTRE LOS DIVERSOS DISPOSITIVOS Y PROGRAMAS DE LA FUNDACIÓN PARA BRINDAR INTEGRALIDAD AL ACOMPAÑAMIENTO DE LEÓN.

4

LA EVALUACIÓN DE RIESGOS COMO ELEMENTO A CONSIDERAR Y PROFUNDIZAR EN LAS ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN.

5

LOS DESTINATARIOS COMO ALIADOS ESTRATÉGICOS PARA LA SOSTENIBILIDAD, CONTINUIDAD, INCIDENCIA, CONSOLIDACIÓN Y ESCALABILIDAD DE LAS ACCIONES DE LEÓN.

6

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN Y DEL INVOLUCRAMIENTO DE COLABORADORES, DONANTES Y DESTINATARIOS PARA VISIBILIZAR, SOCIALIZAR Y FORTALECER LOS EJES DE TRABAJO DE LA FUNDACIÓN.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES “CADA DESTINATARIO NO ES UN NÚMERO MÁS”

A continuación, se presentan las recomendaciones y conclusiones que han surgido en el marco de la evaluación, con el objetivo de identificar posibles elementos clave de eficiencia y eficacia que faciliten la sostenibilidad de los resultados e impactos alcanzados por el Plan y el diseño de lineamientos para el Plan 2022-2024.

Para seguir promoviendo el objetivo institucional de un mundo más justo y equitativo en donde todos tengan las mismas oportunidades y derechos, se recomienda en el mediano y largo plazo:

1. CONSOLIDAR EL MARCO PROGRAMÁTICO PERMANENTE Y LA CONTINUIDAD DEL ACOMPAÑAMIENTO PERSONALIZADO A DESTINATARIOS, DEFINIENDO OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INTERACCIÓN ENTRE LOS DIVERSOS EJES, PROGRAMAS Y DISPOSITIVOS QUE HACEN DEL ACOMPAÑAMIENTO DE LEÓN EL PRINCIPAL FACTOR DE CAMBIO E IMPACTO EN PERSONAS Y COMUNIDADES.

En particular, es opinión del evaluador que la integralidad del abordaje deba seguir fortaleciéndose, transversalizando los dispositivos de León en forma más homogénea en las diversas áreas geográficas y poblaciones de alcance de la Fundación. La interacción entre dispositivos y programas ha madurado de forma distinta; el eje de discapacidad, por ejemplo, resulta particularmente transversal, contando con destinatarios comunes a otros ejes programáticos, mientras, por otro lado, los programas dirigidos a personas mayores no alcanzan el eje de Pobreza. Se sugiere profundizar los objetivos específicos de integración entre los diversos programas para fortalecer este aspecto. En este sentido, resulta clave y estratégico el rol articulador del CIAF, como centro de protección

social hacia los destinatarios y como base de información interna para la interacción entre los diversos programas y ejes de la Fundación.

2. CAPACITAR EN FORMA CONTINUA A LOS ENCARGADOS DE ACOMPAÑAMIENTO, COMO RECURSOS CLAVE PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS.

Hay un proceso en curso de profesionalización del equipo que ha sido apreciado tanto por los destinatarios como los donantes de la institución. Siendo los EA los principales portadores y ejecutores del abordaje metodológico de León, es importante seguir acompañándolos y capacitándolos de forma continua. En este sentido, se sugiere también la realización de instancias de socialización de equipo que impliquen un acercamiento de los directivos a coordinadores, territorios y EA, para generar espacios de reflexión y codecisión en pos del fortalecimiento continuo del equipo de trabajo y de los mismos programas y dispositivos.

3. AMPLIAR LAS ACTIVIDADES, INSTANCIAS Y ESPACIOS DE SOCIALIZACIÓN GRUPAL COMO CATALIZADORES DE HABILIDADES SOCIO-COMUNITARIAS Y MULTIPLICADORES DE RESULTADOS.

La demanda de estos espacios y su alto rendimiento en términos de impacto social y de posicionamiento de la

institución resulta evidente en la evaluación. Los destinatarios de los programas de educación y personas mayores avanzan, además, la propuesta de incorporar espacios recreativos donde relacionarse con sus pares, extender sus redes de relacionamiento y sentirse parte de una comunidad que vaya más allá de sus entornos familiares, vecinales o escolares. En este sentido se remarca la importancia de intensificar y dar continuidad a estas instancias, extendiéndolas al eje de Discapacidad.

4. DEFINIR EL ROL DEL VOLUNTARIADO DENTRO DE LA INSTITUCIÓN: SE REGISTRARON OPINIONES MUY DIVERSAS DENTRO DEL EQUIPO RESPECTO A SU FUNCIÓN.

Si por un lado se le reconoce un rol “histórico” y un potencial significativo en términos de formación e identificación de recursos humanos, como así también cierta funcionalidad en la transmisión de la visión institucional hacia la sociedad y en el acercamiento de propuestas e ideas, por otro lado se habla de un “detrimento” del voluntariado y de la dificultad de insertarlo dentro de un marco programático permanente, más estructurado y profesionalizado. Mirando a 2024, y con una perspectiva más amplia hacia el 2030, hay que preguntarse de qué forma el voluntariado pueda, o menos, resultar funcional en el camino hacia el impacto social que la Fundación quiere lograr.

5. DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE M&E ESPECÍFICO PARA EL PLAN 2022-24, CON OBJETIVOS E INDICADORES DE IMPACTO QUE PERMITAN VERIFICAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN, APORTAR EVENTUALES ACCIONES CORRECTIVAS Y FACILITAR LA TOMA DE DECISIÓN.

Es opinión del evaluador que el diseño de un sistema de M&E y de una Teoría de Cambio Organizacional pueda resultar ordenador tanto a nivel de la calidad de la información y verificación del cumplimiento de las metas, cómo a nivel de consolidación y apropiación de la lógica estratégica y del camino institucional por parte del equipo

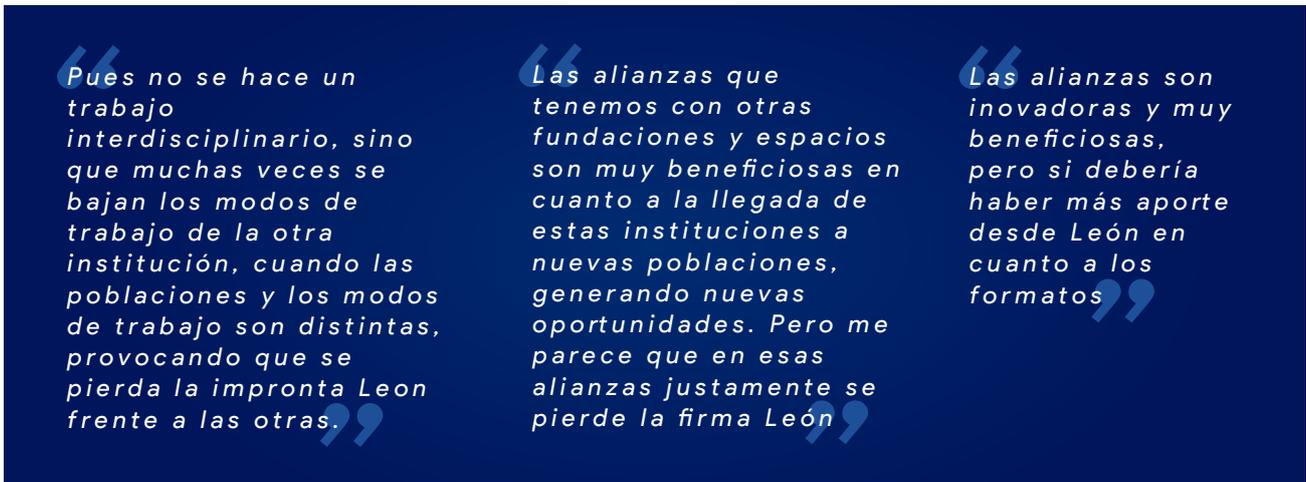
de trabajo y de todos los actores involucrados en el actuar de la Fundación. En este sentido, se consideran particularmente relevante dos aspectos. Por un lado, la adquisición de un lenguaje común, generador de consenso interna y externamente a la institución y, por el otro, la incorporación de indicadores de medición cuali-cuantitativos, que permitan valorar el aporte e impacto que la Fundación tienen en sus destinatarios incluyendo un análisis a nivel de los aspectos comportamentales, sociales y actitudinales.

6. PRESERVAR LA FIRMA LEÓN EN LAS ALIANZAS Y VELAR POR LA ADAPTACIÓN DE LOS PROGRAMAS QUE SE INTRODUCEN DE LA MANO DE OTRAS ORGANIZACIONES PARA MANTENER EL FUNDAMENTO DISTINTIVO DE LA INSTITUCIÓN.

Para ello, es opinión del evaluador que la definición de una Teoría de Cambio institucional podría marcar el camino interno adecuado para facilitar el entendimiento de la toma de decisión directiva y su pertinencia por parte de los equipos de coordinadores y los EA, que han manifestado cierta preocupación por la incorporación de formatos programáticos prediseñados. De la misma forma, se podrían realizar algunas instancias de taller sobre identidad, donde reflexionar acerca de preguntas disparadoras respecto del porqué se hace lo que se hace y cómo se hace, participando a los diversos equipos y colaboradores.



Figura 6. Testimonios equipo técnico Fundación León



Para concluir, el crecimiento institucional logrado de la mano del Plan 2019-2021, es evidente. A pesar de la pandemia de COVID19, que hubiese podido generar un impasse o retroceso en la ejecución del Plan, se lograron los objetivos generales y específicos diseñados para cada eje, adaptándolos al nuevo contexto en un marco de oportunidad, eficiencia y eficacia. La expansión de la Fundación se ha dado de forma sostenida y en diversos

niveles, desde el posicionamiento institucional a nivel provincial, al alcance de nuevos territorios y poblaciones, a la prestación de más servicios y dispositivos, a la generación de nuevas alianzas y espacios de trabajo en red. La metodología y enfoque de trabajo utilizados por León han resultado particularmente sólidos en términos del impacto social deseado, confirmándose cómo un modelo “exitoso”.

Figura 7. Las palabras clave indicadas por el equipo de la Fundación para describir el futuro institucional



La Figura 7 representa la mirada o visión que el equipo tiene de León a futuro. Al preguntarles tres palabras para describir la León que anhelan a futuro, se puede apreciar su conformidad respecto de los resultados alcanzados, marcándose a la continuidad y sostenibilidad de las acciones y abordajes como factores clave para un crecimiento de escala. En este sentido, el equipo proyecta un alcance nacional, regional o hasta internacional, la consolidación de los procesos de estructuración, posicionamiento institucional y profesionalización iniciados tanto a nivel de los equipos como de la organización. Y el corazón de este crecimiento sigue siendo el fundamento distintivo del trabajo de León, el acompañamiento técnico, humano y emocional personalizado a cada destinatario.



7.1. Anexo 1: Cronograma de trabajo

CRONOGRAMA							
ACTIVIDAD	JUNIO						
	D	L	M	X	J	V	S
A1: Realización de comunicaciones preparatorias de larga distancia;			1	2	3	4	5
	6	7	8	9	10	11	12
A2: Revisión documentación de proyecto	13	14	15	16	17	18	19
A3: Presentación Calendario tentativo de entrevistas	20	21	22	23	24	25	26
	27	28	29	30			
ACTIVIDAD	JULIO						
	D	L	M	X	J	V	S
A4: Preparación de las herramientas de evaluación y Confirmación calendario definitivo de entrevistas					1	2	3
	4	5	6	7	8	9	10
A6: Realización de entrevistas y registro	11	12	13	14	15	16	17
	18	19	20	21	22	23	24
A9: Consejo Directivo León	25	26	27	28	29	30	31
ACTIVIDAD	AGOSTO						
	D	L	M	X	J	V	S
A6: Realización de entrevistas y registro	1	2	3	4	5	6	7
	8	9	10	11	12	13	14
	15	16	17	18	19	20	21
A5: Taller Institucional Teoría del Cambio	22	23	24	25	26	27	28
	29	30	31				
ACTIVIDAD	SEPTIEMBRE						
	D	L	M	X	J	V	S
A7: Sistematización de los materiales relevados				1	2	3	4
	5	6	7	8	9	10	11
A8: Redacción del documento de evaluación final	12	13	14	15	16	17	18
	19	20	21	22	23	24	25
	25	27	28	29	30		
ACTIVIDAD	OCTUBRE						
	D	L	M	X	J	V	S
A8: Redacción del documento de evaluación final						1	2
	3	4	5	6	7	8	9
A10: Entrega del Reporte de Evaluación completo	10	11	12	13	14	15	16
	17	18	19	20	21	22	23
	24	25	26	27	28	29	30

7.2. Anexo 2: Calendario de entrevistas efectivamente realizadas

CALENDARIO DE ENTREVISTAS			
n.ro	Área y tipo de Herramienta	Fecha	Nombre y Apellido
1	Focus Group 1: Administración	23-jul	Made Walter, Marcelo Díaz, Armella Marta Angélica, Paola Garcia
2	Focus Group 2: Comunicación	14-jul	Diego Esper
3	Focus Group 3: Desarrollo Fondos	15-jul	Lobo Quinteros Ramiro, Marcela Navarro, Garcia Maria de los Angeles
4	Entrevista 3: Formación y Liderazgo	14-jul	Avendaño Laura Elizabeth
5	Entrevista 4: Coord. Educación Popular	14-jul	Daniel Bestué
6	Focus Group 4: Equipo educación Popular	16-jul	Choque Armella Oriana, Burgos Luz, Gomez Guchea Elinana, Medrano Emanuel, Rojas Julieta
7	Coordinadora Programa de Becas	16-jul	Safe Capisano Yenifer
8	Focus Group 5: Equipo Programa Becas	21-jul	Amado López Nayla Sabrina, Marcia, Paula, Guardo Ivone
9	Focus Group 8: 6 Destinatarios programas Educación	29-jul	29 Julio - Iber, Jaqueline, Mayra, Deolinda
10	Focus Group 6: Equipo programa Discapacidad	23-jul	Addrian Herrera
11	Focus Group 9: 6 Destinatarios eje Discapacidad	3-ago	Gladis, Geran, Roxana
12	Focus Group 7: Programa Microcréditos - Grameen	19-ago	Marta Seliz
13	Focus Group 10: 6 Destinatarios eje Pobreza/Microcrédito	26-jul	Gladis, Claudia, Viviana
14	Entrevista 5: Coordinadora del Programa Alzheimer y otras demencias (adultos mayores)	21-jul	Constanza Baiz
15	Focus Group 11: 6 Destinatarios eje Alzheimer y otras demencias	30-ago	Eugenia, Victor, Silvana, Ma Irene
16	Entrevista 6: Observatorio de la Pobreza	24-ago	Julio Piacaba
17	Entrevista 7: Coordinadora CIAF	11-ago	Romina Diaz
18	Focus Group 12 - 6 Destinatarios eje Pobreza/ CIAF	17-ago	Manuel, Liliana, Ma Laura, Mariela
19	Entrevista 8 - Empresas	20-ago	Mariano Goldman - Grupo El Azúl; Soledad Mathiesen- Scania
22	Entrevista 2: Director de Programas	23-ago	Federico Diaz Marino
23	Entrevista 1: Director Ejecutivo	4-ago	Diego Aguilar

7.3. Anexo 3: Guión de entrevistas semi-estructuradas

Entrevistas dirigidas al equipo de la Fundación León (Directores y Coordinadores):

1. De acuerdo a la planificación trienal, pensando en la realidad de León en 2019 ¿Cuáles han sido los principales resultados y cambios en las comunidades donde trabajan?
2. ¿Cuál fue para vos el aporte o elemento más innovador de la intervención de Fundación León en el marco del Plan?
3. Cuáles los principales hitos y hallazgos / resultados inesperados en estos 3 años?
4. ¿Cuáles las lecciones aprendidas?
5. ¿Cuáles han sido las componentes del Plan que han marcado una diferencia en el alcance de los resultados y cambios?
6. ¿Cuáles los principales desafíos u obstáculos en el logro de los objetivos del Plan?
7. ¿Cuál ha sido la influencia de factores externos en el alcance de los resultados y cambios?
8. ¿Cuán efectivo ha sido el sistema de Monitoreo y Evaluación para apoyar el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones estratégicas?
9. ¿Con qué datos cuenta y cuales otros podrían ayudarles a fortalecer las actividades del área?
10. ¿Desde la experiencia del Plan 2019-2021 y mirando al 2024: ¿Qué elementos contribuyen con la sostenibilidad de los objetivos del área?
11. ¿Cómo y en qué medida los destinatarios, colaboradores y donantes pueden colaborar con esos elementos?
12. ¿Cómo impactó el COVID en la ejecución de las actividades planificadas? ¿Cuáles las medidas de mitigación? ¿Cuáles las lecciones aprendidas?
13. ¿Cómo describirías el camino institucional recorrido en estos 3 años?
14. ¿Cómo puede el Plan 2022 – 2024 lograr mejores resultados? Sugerencias y/o recomendaciones
15. 3 palabras claves que describan la visión de la León que anhelas a futuro (características, actividades, temáticas, ámbitos, métodos, orientación, etc.)
16. Sugerencias /deseos / recomendaciones

7.4. Anexo 4: Guión de Focus Groups

Entrevistas dirigidas a destinatarios de la Fundación León:

1. ¿De cuáles actividades de la Fundación León participan?
2. ¿Hace cuánto?
3. ¿Qué más les gusta de las actividades de León?
4. Si les digo Fundación León: ¿Cuáles son las tres primeras palabras que les vienen a la mente?
5. ¿Cada cuanto participan de encuentros, actividades o comunicaciones con el personal de León?
6. ¿Cuáles han sido los principales cambios en sus vidas o la de sus familiares desde que participan de las actividades de León?
7. ¿Cuál fue el momento más significativo o asombroso que han vivido durante el acompañamiento de León?
8. ¿Han aprendido algo desde que cuentan con el acompañamiento de León? ¿Qué?
9. ¿Qué es lo distinto entre el acompañamiento brindado por León y otros actores territoriales?
10. ¿Se sintieron acompañados durante la pandemia? ¿Qué hubiese cambiado sin el acompañamiento de León?
11. ¿Hay algo más que la Fundación podría hacer para mejorar o fortalecer el acompañamiento hacia ustedes, sus familias y/o comunidades?
12. ¿Qué se esperan del acompañamiento de León en los próximos 3 años?
13. Sugerencias /deseos / recomendaciones

Entrevistas dirigidas al equipo de la Fundación León (Encargados de Acompañamiento):

1. ¿Cuáles han sido los principales resultados y cambios en las comunidades donde trabajan?
2. ¿Cuál fue para vos el aporte o elemento más innovador de la intervención de Fundación León en el marco del Plan?
3. ¿Cuáles los principales hitos y hallazgos / resultados inesperados en estos 3 años?
4. ¿Cuáles los principales desafíos u obstáculos en el logro de los objetivos del Plan?
5. ¿Cuál ha sido la influencia de factores externos en el alcance de los resultados y cambios?
6. ¿Con qué datos cuenta y cuales otros podrían ayudarles a fortalecer las actividades del área?
7. ¿Desde la experiencia del Plan 2019-2021 y mirando al 2024: ¿Qué elementos contribuyen con la sostenibilidad de los objetivos del área?
8. ¿Cómo y en qué medida los destinatarios, colaboradores y donantes pueden colaborar con esos elementos?
9. ¿Cómo impactó el COVID en la ejecución de las actividades planificadas? ¿Cuáles las medidas de mitigación? ¿Cuáles las lecciones aprendidas?
10. ¿Cómo describirías el camino institucional recorrido en estos 3 años?
11. ¿Cómo puede el Plan 2022 – 2024 lograr mejores resultados? Sugerencias y/o recomendaciones
12. 3 palabras claves que describan la visión de la León que anhelas a futuro (características, actividades, temáticas, ámbitos, métodos, orientación, etc.)
13. Sugerencias /deseos / recomendaciones