

CENTRO DE GESTIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID



MEMORIA DE GRADO

**EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL
PLAN ESTRATÉGICO Y DE
COMUNICACIÓN 2007-11 DE LA
FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES
DE MEDICUSMUNDI ESPAÑA**



MAGÍSTER EN EVALUACIÓN DE PROGRAMAS
Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Alumno: Emanuele Lini
Año académico: 2009/10

ÍNDICE

GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIACIONES.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Resumen ejecutivo del documento.....	5
1.2. Estructura del documento	7
2. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN.....	9
2.1. Fundamentación y motivación para evaluar.....	9
2.2. Definición de la unidad de evaluación.....	9
2.2.1. Objeto	9
2.2.2. Objetivos.....	10
2.2.3. Tipo de evaluación	11
2.3. Análisis de contexto	11
2.3.1. Presentación de medicumsmundi	11
2.3.2. Breve reseña de anteriores evaluaciones	12
2.3.3. El Plan Estratégico 2007-11	13
2.3.4. El Plan de Comunicación	14
2.3.5. Identificación de las audiencias.....	15
2.4. Metodología de la evaluación: la evaluación sistémica	16
2.5. Extracción y selección de las necesidades informativas	18
2.6. Operacionalización.....	21
2.6.1. Identificación de fuentes primarias y secundarias	21
2.6.2. Técnicas de recogida de datos	23
2.6.3. Matriz de evaluación del Plan Estratégico.....	25
2.6.4. Matriz de evaluación del Plan de comunicación	27
3. TRABAJO DE CAMPO	31
3.1. Cronograma de la evaluación	32
3.2. Limitaciones generales y del enfoque metodológico.....	33
4. ANÁLISIS DE DATOS.....	37

4.1.	Plan Estratégico.....	38
4.1.1.	Resultados.....	38
4.1.2.	Procesos.....	42
4.1.3.	Estructura.....	44
4.2.	Plan de comunicación.....	49
4.2.1.	Resultados.....	49
4.2.2.	Procesos.....	59
3.2.3	Estructura.....	63
5.	INTERPRETACIÓN.....	66
6.	ENJUICIAMIENTO.....	72
7.	RECOMENDACIONES.....	74
8.	CONCLUSIONES.....	82
	ANEXOS.....	84
	ANEXO 1: Cuestionario para la evaluación del Plan de Comunicación.....	84
	ANEXO 2: Guión Entrevista Responsable de Comunicación FAMME.....	95
	ANEXO 3: Guión entrevistas Vocal de Comunicación FAMME.....	98
	ANEXO 4: Guión entrevistas Responsable Comunicación de las Asociaciones de la FAMME.....	100
	ANEXO 5: Guión entevistas miembros Consejo Ejecutivo.....	102
	BIBLIOGRAFÍA.....	104

GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIACIONES

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
AS	Acciones en el Sur
CE	Consejo Ejecutivo de medicusmundi España
COM	Comunicación
CONGDE	Coordinadora de las ONGD de España
DDHH	Derechos Humanos
ECHO	European Commission Humanitarian Office
EPD	Educación para el Desarrollo
FAMME	Federación de Asociaciones de medicusmundi España
GT	Grupos de Trabajo
IO	Intermón Oxfam
JD	Juntas Directivas de medicusmundi España
LAS	Línea de Acciones en el Sur
LC	Línea de Comunicación e Imagen
LDIRR	Línea de Diálogo, Incidencia, Relaciones Institucionales y Redes
LED	Línea de Educación para el Desarrollo y Sensibilización
LEF	Línea de Estudios y Formación
LFC	Línea de Financiación y Control de la Gestión
LOI	Línea de organización interna
MdM	Médicos del Mundo
MM	medicusmundi
MMI	medicusmundi internacional
MSF	Médicos Sin Fronteras
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo General
ONGD	Organización No Gubernamental para el Desarrollo
PC	Plan de Comunicación 2007-2011
PE	Plan Estratégico 2007-2011
PMA	Países Menos Avanzados
POA	Plan Operativo Anual
RREE	Recursos Económicos
RRHH	Recursos Humanos
SSR	Salud Sexual y Reproductiva
TIC	Tecnologías de la Información y de la Comunicación
UG	Unidades de Gestión de medicusmundi España

1. INTRODUCCIÓN

En las organizaciones del tercer sector se juntan personas con el deseo o intención de actuar en un entorno concreto. Se dedican muchas horas a hablar sobre lo que les une, a crear o inventar ideas y actividades, y a tratar de poner en práctica lo que sueñan o quieren.

Pero es necesario evitar de hacerlo de manera desordenada y improvisada, inventando día a día o dependiendo de personas “geniales” que dominan y controlan todo. No es adecuado caminar cada día sin saber hacia dónde se va, ni depender de unas pocas personas que señalen el camino.

Se necesitan espacios para pensar colectivamente lo que se quiere alcanzar, decidir cómo se va a conseguir, identificar o prever situaciones internas o externas que facilitan o dificultan el trabajo y, sobre todo, para poder contrastar si lo que se hace es lo que realmente se quiere. Eso es reflexionar estratégicamente en un entorno en el que las mismas organizaciones nacen de la toma de conciencia de una situación social que necesitaba algún tipo de respuesta o apoyo.

Los pensamientos y los planes estratégicos son, por lo tanto, instrumentos para responder más y mejor a un entorno social complejo y cambiante, como el de la Federación de Asociaciones de **medicusmundi** España (en adelante, FAMME), que desde hace más de 50 años se ocupa de mejorar la salud de miles de personas en los países en vía de desarrollo. Un entorno, el de la cooperación internacional al desarrollo, que viene mudando de forma muy rápida, sobre todo desde el fin de la guerra fría y el cambio en los equilibrios geopolíticos del planeta que está empujando de forma brutal el fenómeno de la globalización, y que te obliga a renovarte constantemente, so pena quedarse desactualizados y estancados, desarrollando intervenciones obsoletas y de escaso (cuando no contraproducente) impacto.

1.1. Resumen ejecutivo del documento

Conforme la teoría del ciclo de vida del proyecto, cada planificación – sobre todo la que termina siendo ejecutada – necesita ser evaluada con el objetivo de comprender lo que ha sucedido a lo largo de la ejecución, hacer una buena rendición de cuentas de cara al público y sacar lecciones aprendidas que puedan brindar aspectos de mejora de la misma¹.

Utilizando las herramientas metodológicas proporcionadas por el Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas y en colaboración con el equipo interno de evaluación de **medicusmundi**, el objeto de la presente memoria de grado es la evaluación intermedia de la planificación estratégica cuatrienal de la FAMME, con especial hincapié en la parte de comunicación.

¹ Funciones de la evaluación extrapoladas por la definición de evaluación proporcionada por el Joint Committee on Standards for Educational Evaluation.

Emanuele Lini – Evaluación Intermedia de Plan Estratégico y de Comunicación de la Federación de Asociaciones de MedicusMundi España

Combinando la filosofía de la evaluación sistémica (que analiza la intervención según las dimensiones de estructura, procesos y resultados), con el análisis clásico por criterios, la evaluación ha examinado el Plan Estratégico y de Comunicación de (2007-11) la FAMME, actualmente en fase de ejecución, contestando a las preguntas (necesidades informativas) de la evaluación surgidas en el seno de la organización, mediante el auxilio de técnicas de investigación tanto cuantitativas (como el cuestionario) como cualitativas (análisis documental y entrevistas).

Bajo la perspectiva de cada una de las dimensiones mencionadas, la evaluación ha podido proporcionar indicios importantes sobre el grado de ejecución de ambos planes (en términos de resultados alcanzados) y su diseño, destacando las fortalezas y las debilidades de la organización que han influido en todo el proceso.

Debido a la escasa evaluabilidad, conforme a los exiguos recursos de la evaluación, de los objetivos “externos” (sobre todo, del Plan Estratégico), el estudio de **resultados** se ha centrado en la evaluación los objetivos “internos”, descubriendo que la actual ejecución está por debajo de las altas expectativas del plan, diseñado con objetivos muy ambiciosos y, en algunos casos, poco realistas.

El análisis de **procesos** ha destacado que, aunque **medicusmundi** esté trabajando en la dirección marcada por los Objetivos Generales del Plan, contribuyendo así a la misión del Plan Estratégico, siguen habiendo algunos problemas para llevar a cabo adecuadamente los procesos estratégicos (por ejemplo, seguimiento y evaluación, producción de consenso) y operativos (en particular, los referentes a la participación y a la comunicación interna) que acompañan el crecimiento interno de la organización y que podrían haber ayudado de una forma importante en la implementación del plan.

Pese a todo, es remarcable el esfuerzo para la mejora en la dirección establecida y donde sí se ven claros avances es en los mecanismos de rendición de cuentas y en los procedimientos administrativos, cosa que ha mejorado la imagen y el prestigio de la organización.

Por último, la **estructura** ha evidenciado carencias importantes, pues el aumento de trabajo previsto por el plan no se ha reflejado en un proporcional aumento de los recursos humanos (los recursos voluntarios, inclusive, acusaron una notable caída) necesarios para su implementación y en su formación. A este factor hay que añadir la reciente coyuntura de crisis económica mundial que ha mermado los objetivos de crecimiento económico previstos inicialmente para sustentar el plan.

Aunque a fecha de hoy los objetivos del PE y del PC estén lejos de poder ser alcanzados en su totalidad para la finalización del plazo de vigencia, el grado de ejecución de ambos se puede considerar satisfactorio, puestos los exiguos procesos existentes y las numerosas dificultades estructurales agravadas por las coyunturas externas.

1.2. Estructura del documento

La memoria consta de seis capítulos claves que recogen las principales fases del proceso de evaluación tal y como se enseña en el Magíster de Evaluación y programas de políticas públicas.

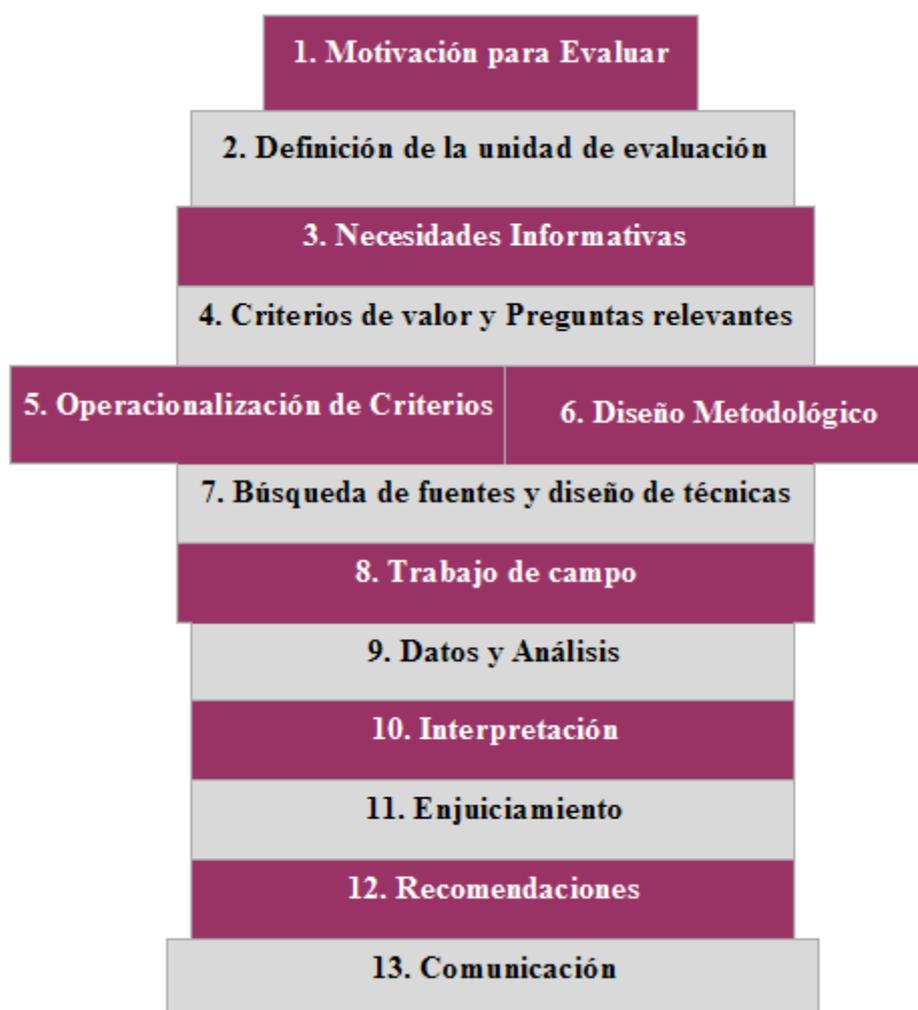


Ilustración 1 – Fases de la evaluación. Fuente: Magister en Evaluación de Programas y Políticas públicas

El estudio arranca en el **capítulo dos** con el **diseño de la evaluación y la elección de la metodología**, que venía en parte ya marcada por la organización contratante. Se analizan la motivación para evaluar, se define la evaluanda y se realiza un profundizado análisis de contexto que permite situarnos mejor desde un punto de vista histórico y temporal. En los párrafos sucesivos del capítulo se remata el diseño metodológico a la luz de las necesidades informativas y la operacionalización de criterios, que culmina con la elección de las fuentes, de la técnica de recolección de datos, y, finalmente, con la matriz de evaluación.

Emanuele Lini – Evaluación Intermedia de Plan Estratégico y de Comunicación de la Federación de Asociaciones de MedicusMundi España

En el **capítulo 3** se explica de forma pormenorizada el **trabajo de campo** realizado, así como las limitaciones que el mismo ha tenido, desde la perspectiva de recursos puestos a disposición para la evaluación y de las limitantes intrínsecas del equipo evaluador.

El **análisis de datos** representa el núcleo fundamental del **capítulo 4**. En él se responden a las preguntas de la evaluación, ofreciendo de una forma gráfica y de rápida visualización (con el auxilio de tablas y de varios tipos de gráficos) los resultados de las técnicas de investigación social aplicadas para el análisis de ambos planes, ordenados según la perspectiva tridimensional de la estructura, procesos y resultados.

Sucesivo al análisis de datos es la **interpretación** de los mismos (**capítulo 5**), proceso mental que el equipo evaluador necesitó hacer para explicar el porqué y las razones de los hallazgos del capítulo anterior, efectuando una triangulación entre todas las fuentes de información, asignando así un significado a los datos.

En penúltima instancia, en el **capítulo 6** se realiza un ejercicio de **enjuiciamiento**, en base al cual se da una valoración positiva o negativa (con las matices del caso) a los hallazgos de la interpretación en base al contexto en el que nos encontrábamos.

Finalmente, el **capítulo 7**, de acuerdo a una de las funciones más reconocidas de la evaluación, es dedicado a las recomendaciones a la FAMME, de cara a corregir (en la medida de lo posible) *en itinere* los puntos débiles de los planes aún vigentes y mejorar la formulación los próximos.

El documento concluye con una **conclusión/reflexión** del candidato sobre el trabajo realizado y la experiencia del Magíster, mientras que en los **Anexos** se podrá encontrar el guión del cuestionario y de las entrevistas semi-estructuradas utilizadas para la evaluación.

2. DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

2.1. Fundamentación y motivación para evaluar

Cada cuatro años la Federación de Asociaciones de **medicusmundi** España, realiza una labor de planificación que enmarca sus prioridades de actuación en las distintas líneas estratégicas de la organización, plasmándolas en un documento extenso, completo de análisis de contexto, declaración de los compromisos, exposición de la misión y los valores inspiradores que viene a ser el Plan Estratégico (en adelante, PE) de la FAMME.

Uno de los compromisos de la FAMME es la mejora constante de sus intervenciones. En eso se fundamenta la evaluación de los objetivos formulados en el plan, los cuales

constituyen otros tantos compromisos cuyo grado de realización habrá de ser evaluado tanto en los informes de seguimiento del Plan como en la evaluación final que se haga antes de elaborar el siguiente plan estratégico de la organización” (FAMME, 2007:9).

Y continúa:

*Dentro de la visión dinámica con la que la organización ve la cooperación al desarrollo, considera que se le debe dar una importancia significativa tanto al seguimiento como a la evaluación del Plan, con el objeto de **mejorar aquellos capítulos susceptibles de mejora, incorporar nuevos elementos o eliminar aquellos que no se utilicen** en la mejora de la salud de las poblaciones vulnerables (FAMME, 2007:37).*

En el ecuador del PE 2007-2011 y con la finalidad de desarrollar otro plan estratégico, se presenta ahora la necesidad de llevar al cabo una evaluación intermedia del mismo para corregir los aspectos susceptibles de mejora, aumentar el aprendizaje organizativo y facilitar la toma de decisiones respecto a posibles modificaciones necesarias para el nuevo plan estratégico.

El candidato se ha propuesto como evaluador externo, avalado por la larga experiencia laboral en el sector de la cooperación internacional al desarrollo, en los últimos años en la sede de una organización de las características similares a las de **medicusmundi**, y motivado por un especial interés en la evaluación de los procesos de mejora de la eficacia y de la calidad interna de las ONGs, como los que se plasman a través de los Planes Estratégicos.

2.2. Definición de la unidad de evaluación

2.2.1. Objeto

En línea general, el objeto o *evaluanda* de esta evaluación, serán por tanto el Plan Estratégico 2007-11 y, a parte, el Plan de Comunicación e Imagen 2007-11, que es – al mismo tiempo – una de las líneas estratégicas de trabajo del PE. Sin embargo, para tener una visión más holística de los Planes y – de acuerdo con la dirección de

la FAMME – se decidió llevar a cabo una evaluación orientada por la teoría en la que el valor se genera a través de la comprensión de los diferentes elementos del programa y de la explicación de su funcionamiento de tipo sistémico (véase el párrafo 1.4) que, además de averiguar el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan, investigara también elementos de procesos y estructurales que subyacen a su ejecución. Estas dimensiones se entrecruzan con los criterios estándares de evaluación que valoran la viabilidad, eficacia, eficiencia, participación, coherencia, impacto y pertinencia de las intervenciones sociales.

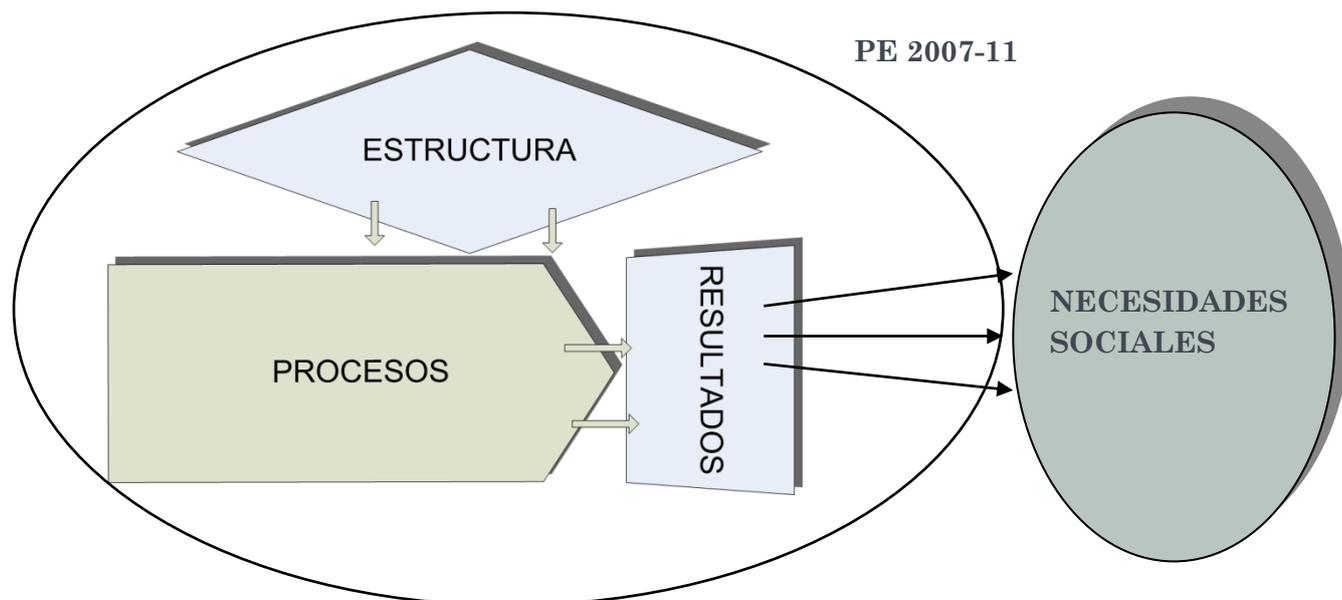


Ilustración 2- Esquema de la evaluación sistémica. Fuente: Magíster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas. UCM – Madrid

En línea con la definición de unidad de evaluación de Juan Andrés Ligeró Lasa, ambos planes son, de hecho, intervenciones con una cierta estructuración y con una voluntad declarada de lograr unos fines para satisfacer necesidades sociales.

2.2.2. Objetivos

Como explicitado en el mismo PE 2007-11, la mejora constante de las acciones de **medicusmundi**, el aprendizaje organizativo y la toma de decisiones con respecto a la próxima planificación estratégica representan los objetivos principales de esta evaluación. Además, como detallado posteriormente durante el encargo de la misma por Carlos Mediano, responsable de Investigación y Estudios de la FAMME: si “por una parte se espera conocer por parte del conjunto de la FAMME el **cumplimiento de las distintas líneas de acción** y las correcciones que se deban llevar a cabo para cumplir los objetivos propuestos”, por otra “se espera conocer si los **procesos** generales de la organización permiten la consecución de los objetivos propuestos”.

Además “en la evaluación final, se deben extraer las conclusiones que permitan la realización de un nuevo plan estratégico de **medicusmundi**”².

Similarmente, con referencia al Plan de Comunicación e Imagen (en adelante, PC), el PE plantea evaluar cumplimiento de resultados y actividades del Plan, los objetivos del Plan y los procesos necesarios para su realización (FAMME, 2007: 23).

2.2.3. Tipo de evaluación

El PE dedica un párrafo a parte sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación del plan, aunque es cierto que en un principio la misma sólo hace referencia al plan de comunicación y a las acciones en el sur:

[...] Para ello haciendo un seguimiento anual del Plan y realizando o coordinando 2 evaluaciones; una evaluación intermedia a mitad del periodo de vigencia del Plan y una evaluación final al término del mismo. (FAMME, 2007:36).

Se proponen dos momentos de la evaluación; una intermedia (2009) y una final (2011) (FAMME, 2007:22).

Al haber dos evaluaciones, el Plan planteaba que la primera de ellas fuera a nivel interno y al finalizar el periodo del plan se procurara hacer una evaluación mixta, con la participación de personal experto. Más específicamente, se preveía que la evaluación intermedia se realizara a finales de 2009/principios de 2010 (computando los resultados del plan hasta mitad de 2009), mientras que la evaluación final habría de realizarse en marzo/abril de 2012, con una duración de entre 30 y 60 días.

Sin embargo, el encargo de la evaluación intermedia se produjo finalmente sólo a mediados de julio de 2010, recurriendo a una evaluación externa (en vez que interna) pero con condicionantes mixtos, llevada a cabo por Emanuele Lini (alumno de la 8ª promoción del Magíster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid) y el mismo Carlos Mediano, en calidad de tutor de la memoria de grado del alumno. Dado el retraso con el que se realizó la encomienda, se decidió entonces que pudiera servir también como insumo para la realización de los futuros PE y PC.

2.3. Análisis de contexto

2.3.1. Presentación de **medicusmundi**

medicus Mundi es una Organización No Gubernamental de Desarrollo que viene trabajando en el ámbito de la cooperación sanitaria desde 1963. Es una organización sin ánimo de lucro, profesional e independiente que existe para contribuir a generar cambios en la sociedad, fomentando una cultura de solidaridad y compromiso ciudadano, que hagan posible la erradicación de la pobreza y permitan que la salud

² Extracto del documento “Propuesta de Evaluación del Plan Estratégico”, enviado por Carlos Mediano a Emanuele Lini el día 14/07/2010.

sea un derecho al alcance de todas las personas. La actuación de la organización se sustenta en el efectivo respeto a los derechos humanos y a la dignidad de las personas, tratando de contribuir a la mejora de la salud de las poblaciones del Sur dentro de una perspectiva integral de desarrollo.

La organización es una federación constituida en asociaciones territoriales, dentro de la geografía española, que actúan con autonomía, compartiendo un ideario y unos propósitos comunes. En la actualidad existen 16 asociaciones, integradas en la Federación de Asociaciones de **medicus** Mundi España (FAMME) y representantes de sus correspondientes provincias o comunidades autónomas: Álava, Andalucía, Aragón, Asturias, Baleares, Vizcaya, Castellón, Castilla-La Mancha, Cataluña, Comunidad Valenciana, Extremadura, Guipúzcoa, Madrid, Navarra y La Rioja.

Además, la organización cuenta con varias delegaciones en los países en desarrollo.

2.3.2. Breve reseña de anteriores evaluaciones

En noviembre de 2001, por primera vez en su historia, la organización se dotó de un “Plan Estratégico para proyectos y programas de cooperación 2002-2005” (Plan Estratégico en adelante) en noviembre de 2001 que recibió una evaluación en abril de 2004 y una final, a principio de 2006.

Con el primer Plan Estratégico se pretendía:

- incrementar el grado de *compromiso público* de la organización y
- aumentar su *eficacia* transformadora, al ordenar sus esfuerzos en torno a unos objetivos programados, aspirando al mismo tiempo a
- mejorar el grado de *transparencia* ante la ciudadanía,
- facilitando la tarea de *rendimiento de cuentas* y de *asunción de responsabilidades* frente a los socios y destinatarios de las acciones.

El plan exponía los fundamentos teóricos del trabajo de la organización, establecía los objetivos de acción, y destacaba las prioridades geográficas y sectoriales en los programas y proyectos. Asimismo, incluía unas pautas de implementación y de seguimiento de los objetivos marcados. Según la evaluación final (Chenon, 2006: 26-27), el PE se considera que ha cumplido en buena medida sus objetivos, resultando satisfactorio desde las perspectivas de la pertinencia, viabilidad, eficacia, eficiencia y cobertura, detectando las mayores carencias desde el punto de vista de los criterios de participación e impacto. Por lo tanto, a modo de resumen, las recomendaciones fueron las siguientes (Chenon, 2006:27-28):

- a. Reestructuración de la teoría del programa
- b. Matización de los objetivos de realización e indicadores
- c. Focalizar la divulgación del plan
- d. Estandarización de los indicadores
- e. Desarrollo de los ejes transversales
- f. Desarrollo de las prioridades sectoriales
- g. Desarrollo de las tareas de educación y sensibilización al desarrollo
- h. Fomento de una cultura de evaluación

- i. Desarrollo del trabajo sobre población vulnerable
- j. Estandarización de las desviaciones presupuestarias
- k. Coordinación de las acciones de las asociaciones en los países en desarrollo

Paralelamente, en 2001 también se elaboró por primera vez un Plan de Comunicación 2001-2005 (PC) que sirvió como documento de referencia, avance y motor para planificar la actividad y el trabajo común. El PC fue evaluado en el año 2006, dejando ese año como año puente para hacer coincidir la nueva formulación con la del nuevo PE. En resumen, el PC

había servido para conseguir resultados importantes. Gran parte de los defectos apuntados se explicaba por la falta de experiencia previa y la inexistencia anterior de planificación estratégica y presupuestaria. (FAMME, 2007b:3)

2.3.3. El Plan Estratégico 2007-11

El PE 2007-11 destaca con relación al anterior “Plan Estratégico para proyectos y programas de cooperación” por abarcar más ámbitos de actuación de **medicumsmundi**, más allá del campo de la cooperación internacional al desarrollo en los países del Sur, aunque similarmente, mediante el desarrollo del PE 2011-12 se pretendiera también:

- mejorar la *capacidad operativa*,
- aumentar los niveles de *eficacia y eficiencia*,
- incrementar el *impacto* de las acciones y lograr tres objetivos:
 - Una mayor clarificación y un más sólido enraizamiento de los principios que guían a la Organización, lo que propiciará una mayor comunidad de propósitos entre todas las asociaciones y unidades de decisión que conforman **medicumsmundi**.
 - Una mayor concentración de los esfuerzos organizativos en torno a unos objetivos comunes, lo que permitirá reducir los niveles de dispersión y favorecer la complementariedad de las acciones.
 - Una mayor consistencia temporal en las decisiones, evitando cambios innecesarios de orientación y determinaciones poco articuladas en el proyecto colectivo, sin que por ello disminuya la participación de las asociaciones con sus particularidades.

En suma, se pretendía:

*afianzar el proceso iniciado con el Plan anterior y que nos ha permitido conseguir que todas las asociaciones de **medicumsmundi** trabajen de una forma cada vez más coordinada y eficiente, consiguiendo tener un mayor impacto y aportar más valor tanto en el Norte como en el Sur. (FAMME, 2007a:3)*

Tras explicar el compromiso de **medicumsmundi** ante la sociedad y ante las poblaciones objetivo de sus intervenciones, mediante la definición de la misión, los valores y la visión del desarrollo que permean la organización, el PE enuncia una

serie de **objetivos generales, internos** y de **realización** que orientarán su acción y que se extraen de los mencionados principios enunciados precedentemente:

Mientras que los objetivos generales responden a los grandes cambios a los cuales aspira contribuir **medicumundi**, los objetivos internos hacen referencia a las mejoras relativas a la estructura y forma de funcionamiento de la organización, en cada una de sus líneas de acción. Finalmente, los 4 objetivos de realización

*aluden a logros efectivos en el ejercicio de la actividad de **medicumundi**. El conjunto de estos objetivos está enfocado a mejorar los niveles de calidad y eficacia de las intervenciones de desarrollo promovidas por la organización, así como a incrementar el nivel de impacto atribuible a sus actividades de sensibilización y de educación para el desarrollo (FAMME, 2007a:9).*

Antes de entrar a analizar la estrategia de cada una de sus 7 líneas de acción³, el Plan hace un análisis de contexto que sitúa la organización dentro del panorama internacional y español de la cooperación, de las ONGD y del sector de la salud.

Para cada una de las líneas de acción se elabora su fundamentación y marco conceptual, marcándose a continuación los objetivos generales y específicos, así como las acciones pertinentes, aunque éstas no siempre directamente enmarcadas con objetivos específicos. Algunas líneas de acción cuentan también con unos indicadores de seguimiento y especifican los mecanismos de monitoreo y evaluación, como es el caso de la línea de acciones en el Sur o la de comunicación e imagen, dejando para los planes operativos la redacción de los indicadores para cada una de las sub-líneas de acción.

2.3.4. El Plan de Comunicación

El Plan de Comunicación (PC) 2007-11 se presenta como la continuación del primer plan 2001-2005, con el valor añadido de los aspectos de mejora introducidos a partir de la evaluación final que recibió en 2006. Se trata de la planificación más sistemática que **medicumundi** realiza, al margen del propio PE, aunque sus formulaciones coinciden en el tiempo y en ello se enmarca de forma necesaria; de hecho “de la Misión definida en asamblea por **medicumundi** y de los objetivos estratégicos derivan los objetivos comunicacionales” (FAMME, 2007b: 8). Esto se debe al cometido del grupo de trabajo formado por los responsables de comunicación de las asociaciones y de la FAMME, que emplaza la tarea de comunicación dentro de la federación como prioridad para potenciar la imagen de la ONG.

La introducción del PC da buena cuenta del profundizado análisis introspectivo y autocrítico que el Grupo de Trabajo de Comunicación hace de la labor realizada en los años anteriores y de las lecciones aprendidas, para terminar formulando las prioridades para el nuevo plan.

³ Organización Interna, Comunicación e Imagen Corporativa, Educación para el Desarrollo y Sensibilización, Acciones en el Sur, Diálogo e incidencia, relaciones institucionales y redes, Estudios y Formación, Financiación y control de gestión.

Entre las lecciones aprendidas destacan las siguientes:

- a) escasez de recursos humanos y los abundantes cambios de personas responsables de comunicación
- b) insuficiente transmisión de informaciones y acerca de procedimientos.
- c) escasos económicos y desconocimiento de las cuantías disponibles anualmente
- d) falta de posicionamiento claro de la Organización
- e) no adecuada reacción informativa ante acontecimientos de interés en los países del Sur donde la organización está presente.
- f) Insuficiente presencia de voces del Sur
- g) escasa sensibilidad al interior de las asociaciones acerca de la importancia de la comunicación
- h) género no adoptado como eje transversal, no estaba prevista en el primer plan y debería incluirse en el segundo.

Las prioridades para el nuevo plan eran entonces las siguientes:

- Una reflexión, para mejorar la relación y el atención con las personas voluntarias y socias de **medicusmundi**.
- El logro, de un lema que posicione y distinga a la Organización
- La preparación de una campaña publicitaria a nivel nacional

El Objetivo general del nuevo plan es: “Transmitir dentro de la asociación y a la sociedad los objetivos generales del Plan Estratégico de la FAMME con el fin de promover cambios hacia estructuras mundiales más justas”, mientras los específicos son:

- a. Mejorar la visibilidad.
- b. Presentar a **medicusmundi** con una imagen propia, unitaria y diferenciada del resto de ONGD,
- c. Reforzar la cooperación al interior de la FAMME.
- d. Introducir mecanismos que hagan más fluida la comunicación entre las asociaciones y entre éstas y la Secretaría Técnica de la FAMME
- e. mejorar la conexión entre los departamentos de proyectos y comunicación.
- f. Optimizar los recursos.
- g. Conseguir que las personas y equipos de **medicusmundi** y las organizaciones con las que trabaja asuman la comunicación como una responsabilidad compartida.
- h. Desarrollar las funciones de comunicación cada vez con mayor eficacia, incrementando los recursos humanos, técnicos y económicos.

2.3.5. Identificación de las audiencias

Emanuele Lini – Evaluación Intermedia de Plan Estratégico y de Comunicación de la Federación de Asociaciones de MedicusMundi España

Considerando el propósito del Plan Estratégico se puede detectar una amplia gama de actores que tendrían un interés en la evaluación del mismo. El Consejo Ejecutivo, las Juntas Directivas de las asociaciones, el personal contratado de la FAMME y de las asociaciones (tanto en España como en el terreno) y las contrapartes de la organización constituyen el primer nivel de audiencia al indagar los niveles de eficacia, aunque se ha hecho imposible contactar con terreno. Como principales stakeholders, el valor de la evaluación es para ellos posiblemente el mayor.

Audiencias de segundo nivel son tanto los socios como los destinatarios de las acciones y los financiadores son objetos del ejercicio de transparencia y de la comunicación de los compromisos de **medicusmundi**.

Las audiencias de tercer nivel son el público en general y los medios de comunicación del sector.

2.4. Metodología de la evaluación: la evaluación sistémica

A lo largo de la experiencia teórica realizada con el Magíster en Evaluación de Programas y Políticas públicas grande importancia se ha atribuido al concepto de “caja negra” (Ballart, 1996:329), es decir al conjunto de factores desconocidos de la implementación de la intervención social, que independientemente del resultado final de la misma, pueden aportar más información acerca del porque ésta haya tenido un éxito negativo (o positivo), pese – por ejemplo – a contar con una buena (o mala) teoría del cambio subyacente.

Como explica Ballart ,

La evaluación sirve para “iluminar” las decisiones sobre distintas alternativas posibles, clarificando las cuestiones que interesan a las partes afectadas. La idea principal es entender el problema y el programa, el contexto político y, sobre todo, que procesos contribuyen a los resultados esperados . Esto último es particularmente importante para que estos procesos sean luego extrapolables a otras situaciones. (Ballart, 1996: 340)

Mediante el análisis de los procesos y, en última instancia, de la estructura de las organizaciones o de esa parte de las organizaciones (departamentos o equipos *ad hoc*) propuestas para la implementación de los programas o intervenciones sociales, es posible obtener más información acerca de lo que está funcionando bien y/o fallando en los complejos engranajes que componen la intervención.

Según J.A. Liger Lasa (2009), “la realidad de una intervención se disecciona de una u otra manera en función de la perspectiva teórica que se asuma”. Para ello, él distingue en 3 diferentes perspectivas:

- de **Resultados**: se analiza o programa la intervención en función de los productos y resultados generados. El proceso por el que se ha llegado a la obtención de determinadas “salidas” no es relevante, la mirada se fija en los efectos tanto planificados, como no previstos

- de **Procesos**: la visión del análisis o de la programación se centra en el proceso que ha sido necesario para la generación de resultados. Por **proceso** se entiende la *cadena integrada por un conjunto de personas, funciones y operaciones que se llevan a cabo dentro y por la estructura como medio de obtener ciertos productos para lograr los efectos y conseguir los impactos perseguidos*⁴.

- **Sistémica**: el programa o intervención es un sistema interdependiente con su contexto, existe una estructura que permite el funcionamiento de una secuencia procesal que acaba generando unas “salidas”. El enfoque sistémico entiende que cada uno de los elementos que forman parte del programa o servicio influye o son influidos por el resto de los componentes.

La evaluación sistémica es la perspectiva metodológica que se utilizará en esta evaluación. Desarrollada desde el campo de la evaluación educativa por Stufflebeam, se trata de una evaluación basada en la totalidad que revisa el proceso evaluado desde una perspectiva integradora. Este modelo de evaluación otorga especial relevancia a las características del contexto o escenario en el que se toman las decisiones y a las relaciones que se establecen entre sus componentes. Un resultado de un programa se explica en su relación con la totalidad: procesos y estructura de la intervención.

Para **estructura** utilizaremos la definición de Cohen y Franco que la definen como “la organización relativamente estable de distintos tipos de recursos para alcanzar los fines del proyecto”. Ejemplos de aspectos estructurales son los que da Weiss (1998:193):

- la organización y organizaciones responsables de la intervención
- el presupuesto asignado
- la experiencia y competencias de los trabajadores
- la gestión
- el sitio físico
- el plan de actividades
- la filosofía o principios de operación
- los propósitos

Sin ánimo de hacer un análisis detallado de la totalidad de los elementos procesales⁵ y estructurales que subyacen al Plan Estratégico y al Plan de Comunicación, con esta evaluación se procurará dar respuesta a las necesidades informativas formuladas por **medicusmundi** mediante un análisis sistémico que las analizará con las gafas de las tres dimensiones enunciadas: resultados (impacto y resultados), procesos y estructura.

⁴ Readaptación ampliada de Cohen y Franco (1993) sobre la base de Lasa (2009).

⁵ No ha habido tiempo ni recursos suficientes para realizar un completo mapa de procesos, ya que – además – en el transcurso de la evaluación estaba la organización estaba siendo objeto de un diagnóstico organizativo realizado por una consultora externa que se encargaría de dicha tarea.

Para resumir, nuestro esquema inicial con relación al objeto de nuestra evaluación quedaría por tanto de esta manera:

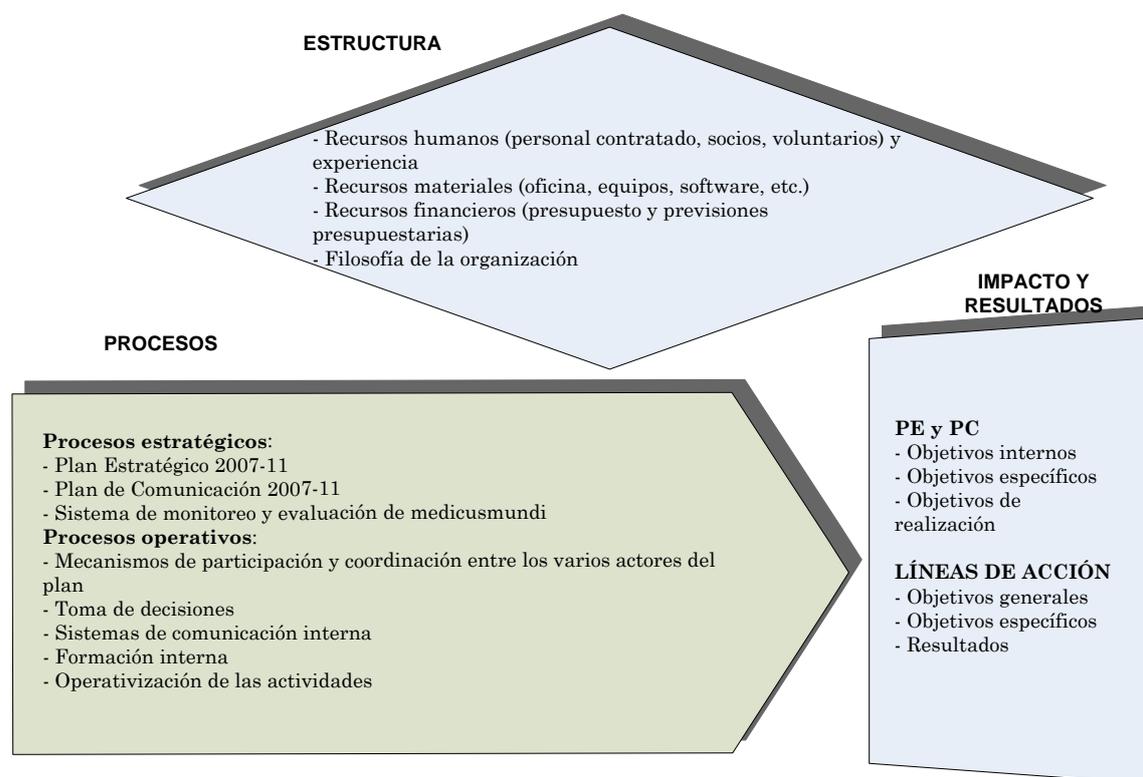


Ilustración 3 – Aplicación del enfoque sistémico al objeto de la evaluación.

Se entendería, de este modo, al PE y al PC como unos de los procesos estratégicos cuyos fines sólo son alcanzables si funcionan bien los procesos operativos que a ellos subyacen y existe una estructura adecuada que los soporta.

2.5. Extracción y selección de las necesidades informativas

La así llamada fase “divergente” de extracción de las necesidades informativas se realizó mediante consultas a la FAMME y a las asociaciones a través del Consejo Ejecutivo de **medicusmundi** y del Grupo de Comunicación de la FAMME, bajo la supervisión y el asesoramiento del evaluador interno.

Tras elaborar una batería de preguntas de la evaluación a través de lluvias de ideas, se realizó una primera reunión el pasado 20 de julio de 2010 entre Emanuele Lini (evaluador externo), Carlos Mediano (Responsable de Investigación y Estudios y evaluador interno), Félix Fuentesebro (Director General) e Isabel Díaz (Responsable de Comunicación de la FAMME) en la que se argumentaron las necesidades informativas tanto del Plan Estratégico como del Plan de Comunicación.

En un segundo momento, para seleccionar las preguntas de evaluación (fase llamada “convergente”), los evaluadores utilizaron los criterios sugeridos por Cronbach (en Stufflebeam & Shinkfield 1987:155), priorizando en particular las que tuvieran: un más alto grado de incertidumbre (la respuesta fuera menos conocida o “adivinable”) y de influencia (sobre la toma de decisiones), una mayor información

disponible y cuyos recursos necesarios para su respuesta (humanos, financieros y de tiempo) fuesen adecuados a los disponibles. La cuestión de recursos fue crucial al considerar la viabilidad de las preguntas⁶, descartando sobre todo aquellas que hubiesen requerido contactar con todas las delegaciones y evaluar en profundidad el trabajo de **medicusmundi** en los países en los que trabaja la organización (por ejemplo, sobre la situación de salud de la población beneficiaria y la sostenibilidad de sus acciones) para poder ofrecer una respuesta satisfactoria y con una sólida validez interna. También se descartaron todas aquellas preguntas que no tenían un sesgo evaluativo y que tan sólo requerían una mera indagación sobre algún aspecto del objeto.

El listado mostrado más abajo muestra las preguntas seleccionadas y consensuadas con las audiencias primarias para la evaluación del PE y del PC:

PLAN ESTRATÉGICO

- ¿Hemos cumplido los objetivos de realización?
- ¿Estamos cumpliendo con la misión de **medicusmundi**?
- ¿Hemos orientado las acciones hacia los objetivos específicos?
- ¿Se han cumplido los compromisos del plan estratégico? En particular:
 - APS como principio que guía todas sus acciones
 - Trabajo en los sectores transversales (fortalecimiento institucional y género)
 - Prioridades geográficas (países prioritarios⁷)
 - Evaluación y seguimiento de plan
- ¿Hemos mejorado la calidad de nuestro trabajo?
- ¿Hemos mejorado la cohesión interna entre asociaciones?
- ¿Somos más participativos en la organización?
- ¿Hemos incorporado una política de género en nuestra organización?
- ¿Hemos cumplido los objetivos específicos de la organización interna? Si alguno no ¿por que?
- ¿Es viable esta estructura para realizar los objetivos del plan?
- ¿Han mejorado los sistemas de comunicación interna?
- ¿Se han definido desde el consejo ejecutivo posturas unitarias de la FAMME alrededor de los temas de debates propuestos?
- ¿Cuál ha sido la repercusión en España de las campañas internacionales en las que hemos participado?
- ¿Hemos definido temas prioritarios de **medicusmundi** para EPD?
- ¿Se han apoyado las acciones de incidencia política con acciones de EPD?
- ¿Se ha abierto el espacio a los países sur en EPD?

⁶ Éstas y otras limitaciones y sus repercusiones sobre el trabajo de evaluación serán mejor detalladas en el párrafo 2.2 del informe.

⁷ Aquí se ha incorporado una necesidad informativa que hacía referencia a uno los indicadores que reflejan el compromiso de la LAS: “¿El 85% del presupuesto global de la organización va a países prioritarios?”

Emanuele Lini – Evaluación Intermedia de Plan Estratégico y de Comunicación de la Federación de Asociaciones de MedicusMundi España

- ¿Se ha establecido un plan de formación interna para los distintos colectivos de la organización?
- ¿Se ha establecido un plan de formación externa?
- ¿Hemos limitado al 15% los gastos administrativos?
- ¿Hemos mejorado la rendición de cuentas?
- ¿Hemos mejorado la gestión de los RRHH?
- ¿Hemos cumplido las previsiones presupuestarias?

PLAN DE COMUNICACIÓN:

- ¿Está bien planteada la estructura del área de comunicación de FAMME?
- ¿Ha habido continuidad en los/las responsables de educación y/o comunicación en cada asociación? ¿Qué formulas ha utilizado cada asociación para cubrir el puesto de comunicación?
- ¿Las personas de comunicación deben desarrollar labores de EPD y viceversa?
- ¿Necesitamos una campaña de comunicación/ marketing para llevar a cabo nuestros objetivos principales?
- ¿Es responsabilidad del área de comunicación llevar a cabo tareas de captación de socios y marketing o recursos? ¿Cómo?
- ¿Están llegando a los niveles mínimos de participación el grupo de comunicación todas las asociaciones? ¿Por qué?
- ¿Qué prioridad tienen las actividades comunicativas de la Federación en tu actividad diaria? ¿Te encuentras con dificultades para realizarlas? ¿Qué dificultades?
- ¿En qué actividades crees necesaria la participación de esos departamentos o instancias?
- ¿Ha funcionado la FAMME como "libero" para cubrir los huecos y zonas sin comunicación?
- ¿Se han establecido relaciones bilaterales entre asociaciones para compensar estos déficits?
- ¿Se han conseguido los resultados previstos de visibilidad? En particular,
 - ¿Ha conseguido **medicusmundi** una presencia de manera diferenciada en los medios de comunicación?
 - ¿Es una marca consolidada?
 - ¿Ha sido **medicusmundi** noticia a nivel estatal por algo en estos años?
- ¿Cuál ha sido el papel de la web?
- ¿Se ha traducido el aumento de visibilidad en incremento de recursos directos (personal) o indirectos (fondos)?
- ¿Crees que los objetivos generales y específicos son adecuados a nuestra Federación?
- ¿Te parece que el plan, a grandes rasgos, está bien planteado? ¿Crees que le faltaría algo? ¿Crees que el número de actividades y el calendario propuestos eran factibles para la Federación?
- ¿Han hecho suyo las asociaciones el discurso de la FAMME? ¿Y al revés, la FAMME se apropia de la labor de difusión en clave autonómica?

- ¿Ha cambiado la visión que se tiene de la comunicación en **medicmundi** desde las juntas y desde el consejo ejecutivo?
- ¿No nos harían falta indicadores, más en la línea de los proyectos de otros departamentos?

2.6. Operacionalización

El siguiente paso en el diseño de la evaluación es el desarrollo de la matriz de evaluación donde se operacionalizarán⁸ las 3 dimensiones (estructura, procesos y resultados) en criterios, subcriterios o preguntas, indicadores, fuentes y técnicas de verificación u obtención de información.

Ya que estamos hablando de una evaluación orientada a la teoría (distinta de la clásica evaluación por criterios o criterial), se ha decidido dar más importancia a comprender lo que ha pasado en la implementación del PE y PC (cómo la estructura ha influenciado la puesta en marcha de los procesos y cómo éstos han influenciado el impacto y los resultados de los planes) y dejar los criterios en un segundo plano.

De hecho, si bien la evaluación por criterios preordenados tiene la ventaja de que se facilita la comparación entre intervenciones, la principal desventaja es que, al no se hacerse una evaluación interpretativa de la situación dada, quedan fuera de juego criterios que podrían emerger de la propia intervención y ser importantes. Tampoco se concibe la opción de que la intervención o los stakeholders puedan considerar otros criterios como deseables o que, en su contexto particular, alguno de los cinco criterios⁹ mencionados por los agentes interesados sea tan relevante.

Nuestra matriz comprenderá por lo tanto los siguientes aspectos:

Dimensiones	Cuestiones	Indicadores	Técnica/s	Fuentes
-------------	------------	-------------	-----------	---------

Ilustración 4 – Matriz del Diseño de la evaluación

2.6.1. Identificación de fuentes primarias y secundarias

Carol Weiss (1998:152) distingue entre fuentes primarias y secundarias de recopilación de información. Entre las primarias se ocupa de las entrevistas formales e informales, la observación y los cuestionarios. Entre las fuentes secundarias recoge los documentos del programa, los datos disponibles de otras instituciones y datos estadísticos existentes de la administración o de encuestas longitudinales.

⁸ Según una adaptación de la definición de Juan Andrés Ligeró Lasa (2009) podríamos definir la *operacionalización* como ese proceso deductivo que, mediante la identificación de correspondientes preguntas, indicadores y fuentes de extracción, proporciona una información sistematizada y lógica para cada uno de los criterios o dimensiones que finalmente permite un enjuiciamiento sobre la intervención social que se está evaluando.

⁹ En los términos de referencia de la evaluación del plan recomunicación (FAMME, 2007b:25) se citan 5 criterios como los posibles a investigar: eficacia, impacto, pertinencia, viabilidad y sostenibilidad.

De acuerdo con los recursos y el tiempo disponibles, en nuestra evaluación, las fuentes primarias y secundarias consensuadas con **medicusmundi** para la evaluación de los planes estratégico y de comunicación fueron las siguientes:

ELEMENTO	FUENTES PRIMARIAS	FUENTES SECUNDARIAS
TÉCNICA	Cuestionarios y/o entrevistas	Análisis documental
PLAN ESTRATÉGICO	Entrevistas a miembros del CE ¹⁰ : 1. Raúl Aguado, Presidente 2. Luís Casado, Responsable del área de acciones en el Sur 3. Enrique Revilla, Secretario del Consejo 4. Itziar Irazabal, Vocal de comunicación 5. Félix Fuentenebro, Director Ejecutivo	- Plan Estratégico 2007-11 - Informes de gestión 2006-2009 - Balance de cuentas 2007-2009 - Memorias de medicusmundi 2005-2009 - Web oficial : www.medicusmundi.org
PLAN DE COMUNICACIÓN	Cuestionarios: - Actuales RC de las asociaciones - RC recientemente salidos de la organización - RC FAMME - Algún miembro de la JD de las asociaciones que haya hecho las veces del/de la RC Entrevistas (nº reducido de informantes claves): 1. Isabel Díaz (RC de FAMME) 2. Itziar Irazábal (vocal de comunicación de FAMME) 3. Julio Suso (ex RC de MM Álava) 4. Francisco Vega (RC de MM Madrid) 5. Javier Pagola (ex RC de MM Navarra) 6. Mónica Míguez (RC de MM Donostia)	- Plan de Comunicación 2007-11 y 2001-05 - Plan Estratégico 2007-11 - Auditoria de Comunicación Interna 2000 - Borrador Bienvenida Responsables Comunicación - Actas de las reuniones del grupo de comunicación 2006-10 y de EPD 2009-10 - Documentos de la Asamblea Marzo 2009 - Informes de gestión 2006-2009 - Balance de cuentas 2007-2009 - Memorias de medicusmundi 2005-2009 - Web oficial: www.medicusmundi.org - Google News (periodo 2000-2010) - Dossiers de Prensa varios

Ilustración 5 – Tabla de fuentes primarias y secundarias de la evaluación

Las **fuentes secundarias** para el análisis documental fueron proporcionadas principalmente por el Director y la Responsable de Comunicación de la FAMME. Otras fuentes fueron encontradas a través de búsquedas en la red Internet por el evaluador externo a lo largo de todo el trabajo de campo.

La elección de las **fuentes primarias** ha sido, en cambio, fruto de una reflexión entre los dos evaluadores y ha marcado la diferencia entre la evaluación del PC y la del PE, ya que para el PC ya existían unos términos de referencia de evaluación que preveían un suministro de encuestas.

¹⁰ Nota: no ha sido posible entrevistar a Alfredo Amilibia (tesorero) por indisponibilidad del mismo.

2.6.2. Técnicas de recogida de datos

La definición de las técnicas de recogida de datos de la evaluación ha sido marcada por la identificación de las fuentes primarias y secundarias de extracción de la información a ellas asociadas. Dadas las limitaciones de tiempo¹¹ y recursos disponibles se decidió utilizar únicamente las siguientes técnicas de recogida de datos:

PLAN ESTRATÉGICO

- Análisis documental
- Entrevistas telefónicas (focalizadas) en profundidad a miembros de Consejo Ejecutivo

Según la clasificación de las entrevistas en profundidad que opera Miguel Valles (1999:183), la nuestra se aproxima mayormente a la *entrevista focalizada*, cuyo nacimiento se atribuye a Robert .K. Merton y Patricia L. Kendall en 1946, aunque guarda bastante parecido con la *entrevista estandarizada no programada* de Denzin (1970). De hecho para nuestra entrevista también se dan estos hechos:

- a) los entrevistados han estado expuestos a una situación concreta: en nuestro caso todos conocen y tienen una relación directa con el Plan Estratégico o de Comunicación
- b) el investigador ha estudiado previamente la situación, derivando del análisis documental
- c) el guión de la entrevista se ha elaborado a partir del análisis documental
- d) la entrevista se centra en las experiencia subjetiva del entrevistado/a, con el propósito de triangular las hipótesis hechas con el análisis documental (y el cuestionario, como en el caso del PC)

PLAN DE COMUNICACIÓN

- Análisis documental
- Entrevistas telefónicas (focalizadas) en profundidad a personas y cargos clave de la organización en el ámbito de la comunicación.

Aquí vale el discurso metodológico hecho anteriormente para las entrevistas del PE, pero en este caso las precondiciones de Merton se conjugan, además que con los criterios de *no dirección, especificidad, amplitud y profundidad*, con el arquetipo de Denzin por:

- a) formular la pregunta en términos familiares al entrevistado/a (*estandarización del significado*)
- b) no existir una secuencia de preguntas satisfactoria para todos/as los /as entrevistados/as

¹¹ Más información sobre el cronograma de realización del trabajo de campo se dará en el párrafo 2.2.

c) conseguir la equivalencia del significado a través del estudio de los/as entrevistados/as (Valles, 1999: 187).

Por este motivo, existen al menos 3 guiones ligeramente diferentes para las entrevistas del PC, debido a las características de los/as entrevistados/as, como se verá en el apartado siguiente.

- Cuestionarios semi-estructurados enviados por correo electrónico a todos los responsables de comunicación de las asociaciones y otros informantes claves¹².

¹² Para “otros informantes clave” se entiende: la RC FAMME, RC recientemente salidos de la organización, algún miembro de la JD de las asociaciones o del CE o consultor externo que haya hecho las veces del/de la RC. Copia del cuestionario se encuentra en el anexo 1

2.6.3. Matriz de evaluación del Plan Estratégico

DIMENSIONES	CUESTIONES	INDICADORES	INFORMANTES CLAVE	TÉCNICAS/S	FUENTES SECUNDARIAS
1. ESTRUCTURA	¿Es viable esta estructura para realizar los objetivos del plan?	- N° de entrevistados que opinan que sí/ n° total de entrevistados	Consejo Ejecutivo	- Entrevistas	
	¿Hemos limitado al 15% los gastos administrativos?	% gastos administrativos/total gastos		- Análisis Documental	
	¿Hemos mejorado la rendición de cuentas?	- Grado de cumplimiento de los OEs de la LFC4 - N° de entrevistados que opinan que sí/ n° total de entrevistados	Consejo Ejecutivo	- Entrevistas - Análisis Documental	- Informes de gestión - Memorias - Balances de cuenta
	¿Hemos mejorado la gestión de los RRHH?	- Grado de cumplimiento de los OEs de la LFC6 y la LOI11 -N° de entrevistados que opinan que sí/ n° total de entrevistados	Consejo Ejecutivo	- Entrevistas - Análisis Documental	
	¿Hemos cumplido las previsiones presupuestarias?	Desviación de las previsiones presupuestarias > 20%		- Análisis Documental	
¿Hemos mejorado la calidad de nuestro trabajo?	- N° de entrevistados que opinan que sí/ n° total de entrevistados	Consejo Ejecutivo	Entrevistas		
¿Hemos mejorado la cohesión interna entre asociaciones?					
¿Somos más participativos en la organización?					
¿Han mejorado los sistemas de comunicación interna?	- N° de entrevistados que opinan que sí/ n° total de entrevistados		- Entrevistas - Análisis Documental	- Informes de gestión - Evaluación PC	
¿Se han definido desde el consejo ejecutivo posturas	- N° de entrevistados que opinan que sí/ n° total de		- Entrevistas - Análisis		

Emanuele Lini – Evaluación Intermedia de Plan Estratégico y de Comunicación de la Federación de Asociaciones de MedicusMundi España

DIMENSIONES	CUESTIONES	INDICADORES	INFORMANTES CLAVE	TÉCNICAS/S	FUENTES SECUNDARIAS
	unitarias de la FAMME alrededor de los temas de debates propuestos?	entrevistados - Listado de posturas unitarias		Documental	
	¿Se ha establecido un plan de formación interna para los distintos colectivos de la organización?	Existencia de un plan de formación interna	Consejo Ejecutivo	- Entrevistas - Análisis Documental	- Informes de gestión
	¿Se ha establecido un plan de formación externa?	Existencia de un plan de formación externa		- Entrevistas - Análisis Documental	
3. IMPACTO/ RESULTADOS Preguntas referidas a los efectos globales de la intervención	¿Estamos cumpliendo con la misión de MM?	- Nº de entrevistados que opinan que sí/ nº total de entrevistados		Entrevistas	Memorias
	¿Hemos cumplido los objetivos de realización?	% de cumplimiento de los indicadores de los objetivos de realización		Análisis Documental	- Informes de gestión
	¿Hemos orientado las acciones hacia los objetivos específicos?	Coincidencia de las acciones con los OEs			
	¿Se han cumplido los compromisos del plan estratégico?	- % de proyectos sobre APS/proyectos totales - % de proyectos que entran en las prioridades geográficas/proyectos totales		- Análisis Documental	
	¿Hemos incorporado una política de género en nuestra organización?	Existencia de una política e género en MM	Consejo Ejecutivo	- Análisis Documental - Entrevistas	
	¿Hemos cumplido los objetivos específicos de la organización interna?	Grado de realización de los OEs de la LOI			
	¿Cuál ha sido la repercusión en España de las campañas internacionales en las que hemos participado?	Opinión de los entrevistados sobre la presencia en las campañas internacionales			- Memorias - Informes de gestión

DIMENSIONES	CUESTIONES	INDICADORES	INFORMANTES CLAVE	TÉCNICA/S	FUENTES SECUNDARIAS
	¿Hemos definido temas prioritarios de medicusmundi para EPD?	Nº de temas prioritarios de MM para EPD			
	¿Se han apoyado las acciones de incidencia política con acciones de EPD?	Opinión de los entrevistados sobre las acciones de incidencia política apoyadas con EPD			
	¿Se ha abierto el espacio a los países sur en EPD?	Opinión de los entrevistados sobre la presencia estable de exponentes del sur en los proyectos de EPD			

Tabla 1 – Matriz de evaluación del Plan Estratégico

2.6.4. Matriz de evaluación del Plan de comunicación

DIMENSIONES	CUESTIONES	INDICADORES	INFORMANTES CLAVE	TÉCNICA/S	FUENTES SECUNDARIAS
1. ESTRUCTURA	¿Está bien planteada la estructura del área de comunicación de FAMME?	Adecuación de los RRHH y RREE a los objetivos logrados	RC FAMME, RC asociaciones, otros informantes clave	- Análisis documental - Entrevistas - Cuestionario	- Informes de Gestión - Balances de cuenta de la FAMME
	¿Qué prioridad tienen las actividades comunicativas de la Federación en tu actividad diaria? ¿Te encuentras con dificultades para realizarías? ¿Qué dificultades?	Prioridad media asignada por las asociaciones a las actividades comunicativas de la federación.	RC asociaciones	- Cuestionario	
	¿Ha habido continuidad en los/las responsables de educación y/o comunicación en cada asociación? ¿Qué formulas ha utilizado cada asociación para cubrir el puesto de comunicación?	Nº de trabajadores que han cambiado a lo largo de los últimos 3 años en cada asociación y en la FAMME		Análisis Documental	Mail de RC FAMME

Emanuele Lini – Evaluación Intermedia de Plan Estratégico y de Comunicación de la Federación de Asociaciones de MedicusMundi España

DIMENSIONES	CUESTIONES	INDICADORES	INFORMANTES CLAVE	TÉCNICA/S	FUENTES SECUNDARIAS
2. PROCESOS:	¿Las personas de comunicación deben desarrollar labores de EpD y viceversa?	- Grado de definición de las dos áreas			- Actas de las reuniones
	¿Necesitamos una campaña de comunicación/ marketing para llevar a cabo nuestros objetivos principales?	- Relación n			
	¿Es responsabilidad del área de comunicación llevar a cabo tareas de captación de socios y marketing o recursos?	Nº de encuestados y entrevistados que dicen que sí/ nº de encuestados y entrevistados totales		- Cuestionario - Entrevistas	
	¿Están llegando a los niveles mínimos de participación el grupo de comunicación todas las asociaciones? ¿Por qué?	Media de asociaciones participantes en las reuniones del grupo de comunicación / Número de asociaciones totales		- Cuestionario - Análisis documental - Entrevistas	Actas de las reuniones y de las asambleas, memorias anuales
	¿En qué actividades crees necesaria la participación de otros departamentos o instancias?	Frecuencia de departamentos mencionados			
	¿Ha funcionado la FAMME como "libero" para cubrir los huecos y zonas sin comunicación?	Valoración de los responsables de asociación sobre el papel de la FAMME			
	¿Se han establecido relaciones bilaterales entre asociaciones para compensar estos déficits?	Número de actividades realizadas entre varias asociaciones			

DIMENSIONES	CUESTIONES	INDICADORES	INFORMANTES CLAVE	TÉCNICA/S	FUENTES SECUNDARIAS
3. IMPACTO/ RESULTADOS Preguntas referidas a los efectos globales de la intervención	¿Se han conseguido los resultados previstos de visibilidad?	- Número de apariciones en prensa de MM en Internet y en la prensa nacional o autonómica - N° de encuestados y entrevistados que dicen que sí/ n° de encuestados y entrevistados totales	RC FAMME, RC asociaciones, otros informantes clave	- Análisis documental	Actas de las reuniones y de las asambleas, memorias anuales Dossier de prensa, Internet
	¿Cuál ha sido el papel de la web?	- N° de accesos a la web de la FAMME - Comparación entre los accesos a la web de MM y webs de otras ONGs - Valoración de los responsables de comunicación sobre la importancia de la web en la comunicación interna		- Análisis documental - Cuestionario - Entrevistas	Internet
	¿Se ha traducido esto en incremento de recursos directos (personal) o indirectos (fondos)?	- Aumento de n° de socios/voluntarios - Aumento de la recaudación privada		- Análisis documental	- Informes de gestión - Memorias
	¿Crees que los objetivos generales y específicos son adecuados a nuestra Federación?	- Comparación objetivos planteados/logros conseguidos	RC FAMME	- Análisis documental - Cuestionario - Entrevistas	- Plan de comunicación, memorias, informes de gestión
	¿Te parece que el plan, a grandes rasgos, está bien planteado? ¿Crees que le faltaría algo? ¿Crees que el número de actividades y el calendario propuestos eran factibles para la Federación?	- N° de opiniones positivas/negativas	RC asociaciones, RC FAMME	Cuestionario	

Emanuele Lini – Evaluación Intermedia de Plan Estratégico y de Comunicación de la Federación de Asociaciones de MedicusMundi España

DIMENSIONES	CUESTIONES	INDICADORES	INFORMANTES CLAVE	TÉCNICA/S	FUENTES SECUNDARIAS
	¿Han hecho suyo las asociaciones el discurso de la FAMME? ¿Y al revés, la FAMME se apropia de la labor de difusión en clave autonómica?	Coincidencia entre los discursos en los documentos publicados por FAMME y Asociaciones	RC asociaciones, RC FAMME	- Análisis documental - Cuestionario - Entrevistas	Memorias, dossier de prensa
	¿Ha cambiado la visión que se tiene de la comunicación en MM desde las juntas y desde el CE?	Grado de priorización desde las Juntas y el Consejo Directivo de la Comunicación	Responsables de comunicación, RC FAMME, vocal de comunicación FAMME	- Cuestionario - Entrevistas	
	¿No nos harían falta indicadores, más en la línea de los proyectos de otros departamentos?			Cuestionario, Entrevistas	

Tabla 2 – Matriz de evaluación del Plan de Comunicación

3. TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo para ambas evaluaciones tuvo lugar desde la tercera semana de Julio 2010 y concluyó la segunda semana de noviembre, poco antes de la presentación en la Asamblea de **medicmundi** en Lleida de los resultados preliminares de la evaluación.

Todo el trabajo de campo ha sido realizado por el evaluador externo, bajo la supervisión del evaluador interno de **medicmundi**, con el cual se han seleccionado las necesidades informativas y se ha consensuado el diseño de la evaluación, la metodología de trabajo, las técnicas de investigación, los informantes claves y el cronograma de la evaluación.

Por ser el documento cuyos resultados había que presentar con más antelación (el 20 de septiembre), el Plan de Comunicación pasó a ser la primera prioridad del evaluador. Además, el diseño de la evaluación del PC requería un trabajo de campo más profundizado, y – por consiguiente – más extenso en el tiempo, por lo que se le dedicaron los mayores esfuerzos.

El guión de las entrevistas del Plan Estratégico y de Comunicación ha sido elaborado por el evaluador externo, sobre la base de las preguntas de la evaluación ordenadas dentro de la matriz y ha sido consensuado con el evaluador interno de **medicmundi**. La realización de las entrevistas, por motivos de tiempo y recursos (era inviable viajar a todos los lugares de vida de los miembros del consejo ejecutivo) se hizo enteramente por vía telefónica también por parte del evaluador externo.

Como ha sido explicado en el apartado anterior, se optó por unas entrevistas en profundidad focalizadas para que, aunque las preguntas fuesen las mismas para todos los entrevistados, fuera posible para el entrevistador profundizar más sobre temas que podían ser explicados mejor por un informante clave que por otro, así cambiando el orden del guión o haciendo más hincapié en unas preguntas que en otras. Para el PE han sido entrevistadas finalmente 5 personas entre miembros del CE y de la dirección de la FAMME.

Para el Plan de Comunicación, la elección del tipo de entrevistas responde a los mismos criterios mencionados arriba, con la diferencia que, en este caso, el guión de estas entrevistas ha sido ligeramente distinto según la tipología de informante clave, por lo que finalmente se elaboraron 3 guiones para las 6 entrevistas realizadas:

- Uno (más extenso) para la Responsable de Comunicación de la FAMME en el que se investigaron más temas inherentes al funcionamiento de la FAMME, del Grupo de Comunicación y al cumplimiento del PC en pormenores (productos realizados o no realizados) ¹³

¹³ Se adjunta el guión de esta tipología de entrevistas en el anexo 2.

Emanuele Lini – Evaluación Intermedia de Plan Estratégico y de Comunicación de la Federación de Asociaciones de MedicusMundi España

- Uno para la vocal de comunicación del CE de la FAMME, en el que se recoge información especial sobre la formulación del PC y la comunicación dentro de los órganos directivos¹⁴.
- Uno para los RC (o ex RC) que participaron activamente en la elaboración del plan, en el que aparecen más preguntas sobre este tema y la comunicación dentro de sus asociaciones¹⁵.

El cuestionario ha sido elaborado totalmente por el evaluador externo, bajo la supervisión del evaluador interno y con el visto bueno de la RC de la FAMME. Se compone de 32 preguntas a respuesta cerrada y múltiple (en algunos casos con posibilidad para el encuestado de incorporar nuevas categorías) y dos preguntas a respuesta abierta sobre temáticas de actualidad en el ámbito de la comunicación dentro de las asociaciones y de la federación: la edu-comunicación y el marketing.

Los datos de los cuestionarios recibidos (20 de los 22 enviados, casi el 91% del universo definido) han sido posteriormente grabados, analizados e interpretados a través del paquete SPSS®. No hubo retrasos en la recepción de los mismos y se hace constar el compromiso de las asociaciones de **medicusmundi** con la evaluación del PC, ya que hubo un alta respuesta pese al haber suministrado el cuestionario en pleno periodo vacacional (mes de agosto) y al haber contestado a casi todas las preguntas, pese a que el mismo pareciera “difícil” o “complicado” a algunos de los encuestados.

Estaban previstos, además, dos grupos de discusión a realizar por el evaluador interno (uno con el GT Comunicación el 20 de septiembre y otro con los directores de las asociaciones, el 17 de septiembre), cuyos resultados finalmente se descartaron y no se incluyeron en la evaluación o bien por la baja participación o bien por carecer de contenido significativo a los fines del estudio evaluativo.

La **comunicación de los resultados** de la evaluación a cargo del evaluador se ha previsto hacerla de forma no presencial, primero con el envío de los informes y en forma presencial en reuniones programadas con las audiencias primarias, con la presentación de todo el proceso de la investigación evaluativa en soporte de diapositivas.

3.1. Cronograma de la evaluación

Como ya se ha explicado anteriormente, estaba previsto que la evaluación intermedia del PE y del PC empezara a finales de 2009/principios de 2010 y se realizara en el plazo aproximado de 4 meses. Sin embargo, retrasos en la organización de la misma por parte de **medicusmundi** impidieron su comienzo antes de finales de julio de 2010. No obstante, dada la imposibilidad de contar con datos completamente actualizados a 2010 (memorias e informes de gestión – documentos principales en los que se ha basado buena parte de la evaluación del PE – recogen datos de seguimiento actualizados a finales de 2009), el atraso sufrido no perjudica el valor “intermedio” de la evaluación.

¹⁴ Véase el anexo 3.

¹⁵ Se adjunta el guión de esta tipología de entrevistas en el anexo 4.

Tras la primera reunión con la Dirección de **medicusmundi**, el cronograma acordado tuvo como principal objetivo poder presentar en momentos de reunión institucional los primeros resultados y el informe final de la evaluación intermedia. Dichos momentos hacen referencia a:

- El taller del Escorial del 20 de septiembre 2010, en el que se suelen reunir de forma anual, alrededor de un tema de debate, todos los responsables de comunicación de las asociaciones de **medicusmundi**. En esta ocasión Carlos Mediano¹⁶ presentó una serie de diapositivas en formato Microsoft Powerpoint®, elaborado por el evaluador externo en el que se exhiben los primeros hallazgos de la evaluación del PC.
- La Asamblea anual (celebrada en LLeida) del Consejo Ejecutivo de **medicusmundi**, el 13 de noviembre 2010. Carlos Mediano presentó un documento en formato Microsoft Powerpoint®, en el que se muestran los resultados de la evaluación del PE, con las correspondientes recomendaciones.
- La 3ª reunión trimestral del Grupo de Trabajo de Comunicación (16 de diciembre 2010), en la que el evaluador externo despejó las dudas sobre la presentación del pasado septiembre y presentó las recomendaciones sobre el PC, que se discutieron junto al evaluador interno y al mismo GT.
- La Asamblea de socios de **medicusmundi**, a realizarse en Madrid en marzo 2011, en la que se presentará el informe final de evaluación de ambos planes, enviado a finales de enero de 2011.

En la ilustración 7 se presenta el cronograma de la evaluación, utilizando el diagrama de Gantt.

3.2. Limitaciones generales y del enfoque metodológico

A lo largo de la evaluación nos encontramos con varias limitaciones que incidieron, aunque de forma no significativa, en la duración y en la calidad de los resultados de la misma.

Entre ellas, señalamos las siguientes:

1) Limitaciones de tiempo

El tiempo a dedicar a la evaluación ha sido menos de lo deseable, debido a que el evaluador sólo podía utilizar parte de su tiempo libre¹⁷ y a que la presentación de los resultados preliminares del PC fuera tan sólo un mes y medio después de la contratación, lo que implicó realizar el trabajo de campo en el mes de agosto y con las vacaciones de por medio.

¹⁶ El evaluador externo se encontraba en esa semana de vacaciones, programadas antes de que se le encomendara la evaluación.

¹⁷ Su ocupación profesional oficial le implica 6 horas de trabajo diario, 5 días por semana.

Emanuele Lini – Evaluación Intermedia de Plan Estratégico y de Comunicación de la Federación de Asociaciones de MedicusMundi España

El corto plazo para la presentación de los resultados preliminares del PE (un mes y medio después de los del PC) también ha imposibilitado utilizar más técnicas de investigación (como cuestionarios, utilizados en el PC) así como entrevistar a más informantes clave o profundizar más en el análisis documental.

2) Limitaciones económicas

Para la evaluación no estaba prevista ninguna compensación económica, por lo que, en primer lugar, el evaluador no ha podido liberar más tiempo para trabajar en ella. En segundo lugar, los escasos recursos económicos puestos a disposición no permitían desplazarse a todas o parte de las asociaciones de **medicusmundi**, ni hacer otro tipo de búsquedas más profundizadas, para evaluar objetivamente el impacto de los planes.

3) Limitado número de fuentes primarias de información

Se lamenta una falta de información por parte de la organización en lo que se refiere sobre todo al PE y a los procesos de **medicusmundi**, destacando en particular:

- planes operativos anuales para ambos planes
- planificaciones financieras anuales
- mapa de procesos de la FAMME
- organigrama de **medicusmundi** y asociaciones
- planes país

Sin embargo, el diagnóstico organizativo realizado casi en paralelo con la evaluación ha podido aportar más luces sobre los procesos de **medicusmundi**, cosa que la evaluación difícilmente hubiera podido profundizar de forma adecuada. Por otro lado, somos conscientes de que las limitaciones anteriores hubieran podido restringir el análisis de más información, por lo que se decidió, junto a la dirección de **medicusmundi**, de no ampliarlas.

4) Falta de datos actualizados para comprobar el real alcance de todos los resultados (PE).

La casi totalidad de los datos a disposición para la evaluación del PE sólo estaban actualizados hasta 2009.

5) Falta de disponibilidad de algún informante clave contactado y de cuestionario.

No se pudo contar con toda la información primaria con la que se había planificado, aunque la participación se puede considerar más que satisfactoria. En concreto, no se pudo entrevistar a un informante clave del PE y faltó un cuestionario del PC.

6) Falta de experiencia por parte del evaluador

Una de las limitaciones intrínseca de la evaluación ha sido el hecho de que ésta fuera la primera realizada por el evaluador externo, representando – de hecho – el trabajo de fin de curso (memoria de grado) del Magíster en Evaluación de

Programas y Políticas Públicas, por él recientemente cursado. Dicha falta de práctica y confianza con la investigación evaluativa ha posiblemente influenciado los tiempos de ejecución del trabajo de campo y del análisis de datos, así como la calidad general del estudio.

Para despejar dudas y recibir consejos ha sido clave la ayuda y el soporte teórico del evaluador interno de **medicmundi**, al cual van todos los agradecimientos por el apoyo proporcionado.

En resumen, todos estos factores han impedido en mayor o menor medida realizar una evaluación más profundizada y que abarcara de una forma más concluyente especialmente el impacto del PE de las acciones de **medicmundi** en los países en vía de desarrollo y el impacto del PC en la mejora de la visibilidad. Por consiguiente, se asume que la evaluación tiene menos validez interna de lo deseado.

4. ANÁLISIS DE DATOS

Por análisis de datos entendemos el ejercicio por el cual una ingente masa de información se transforma en un conjunto coherente de datos (Weiss, 1998: 271). En este proceso de trabajo con los datos, la responsabilidad del evaluador es doble: debe contribuir a garantizar que los hallazgos que se encuentren tengan una sólida y precisa base en los datos, y debe ser capaz de presentar el análisis a los responsables de tomar decisiones y a aquellos que vayan a usar la información de tal forma que éstos puedan entenderla (Patton, 1982: 240). La etapa del análisis no es el último paso de la evaluación sino la preparación, mediante el examen, organización y ordenación de los datos, para la fase final que comprende la interpretación de los datos, el enjuiciamiento sobre ellos y las recomendaciones (Patton, 1982: 269).

Consideramos que la participación de los informantes claves ha sido muy buena, aunque no se llegó al 100%. De los 22 cuestionarios enviados para el PC se recibieron 20, mientras que de las 11 entrevistas planificadas, sólo no fue posible realizar una: puesta en porcentaje, la participación total ha sido del 90%.

A continuación se irá respondiendo a las preguntas de la evaluación mediante la presentación de los datos, que – por las limitaciones expuestas anteriormente – se han analizado de forma agregada para todo el conjunto de la federación, teniendo en cuenta en la medida de lo posible, las diferencias entre asociaciones que se han ido revelando a lo largo del estudio.

La metodología utilizada ha consistido en “traducir” cuantitativamente el grado de alcance de los resultados de las líneas de acción, según el análisis documental basada en su mayoría en los informes de gestión 2007-09, únicos documentos detallados que rendían cuentas de las actividades realizadas o no.

Debido a las limitaciones de tiempo no ha sido posible, de hecho, comprobar fehacientemente el logro actualizado a 2010 de todas las actividades adscritas a los resultados de las líneas de acción, cuya coherencia lógica con los primeros se ha – sin embargo – acreditado.

La desventaja circunstancial de esta metodología es que no se ha hecho una ponderación de los resultados por grado de importancia (peso) en el desarrollo del plan. Por lo tanto, todos los resultados valen lo mismo a los fines de nuestra investigación evaluativa, cuando es posible que haya algunos menos trascendentales que otros para el logro de los resultados y, por consiguiente, de los objetivos de cada línea.

El grado de alcance de los resultados especificado en cada línea de acción se ha clasificado en:

- ALCANZADO (en este año o en años anteriores)
- EN PROCESO (se está trabajando en él)
- NO ALCANZADO (no se está trabajando en él)

- SIN DATOS (no se posee información suficiente para valorar su alcance)

4.1. Plan Estratégico

4.1.1. Resultados

¿Hemos orientado las acciones hacia los objetivos específicos?

Según el análisis documental pormenorizada por cada línea de acción del PE, que ha implicado una evaluación del diseño, las acciones planteadas en el plan eran en su mayoría coherentes con los objetivos específicos, aunque no para todos los objetivos específicos se habían planteado acciones correspondientes. Dada la imposibilidad de comentar una por una las acciones planteadas, valga decir que en el plan de trabajo se nota un esfuerzo a posteriori de la elaboración del plan para afinar las estrategias de acción, asignando a los objetivos específicos indicadores de proceso (a nuestro juicio, erróneamente llamados “resultados”).

¿Hemos cumplido los objetivos de realización?

De los 4 objetivos de realización (página 10 del PE) sólo se ha cumplido el número 1: al menos el 80% de los recursos movilizados entorno a los países prioritarios (97,57%).

Aunque por poco, no se ha podido dedicar a las tareas de EPD al menos el 5 % de los recursos gestionados, ya que el promedio de los últimos 4 años es del 4,98%¹⁸. Tampoco se dedica a la evaluación el 1% de los recursos gestionados, así como no consta que existan planes país para todos los países en los que trabaja MM.

En definitiva, estamos ante un cumplimiento del 25% de los objetivos de realización.

¿Se han cumplido los compromisos del plan estratégico?

En particular:

- a. *APS como principio que guía todas sus acciones*
 - i. *¿Qué porcentaje de nuestros proyectos se basan en la atención primaria de salud y el fortalecimiento de los sistemas de salud?*
- b. *Trabajo en los sectores transversales (fortalecimiento institucional y género)*
- c. *Prioridades geográficas*
 - i. *Todas las asociaciones concentran sus acciones?*
 - ii. *¿Se concentra en conjunto más del 50% de los recursos destinados a proyectos al continente africano?*
 - iii. *¿Se dedica a los PMA al menos un 30% del total de los recursos de proyectos?*

¹⁸ Para ser más específicos: 5,54% en 2007, 4,80% en 2008 y 4,58% en 2009 según las memorias anuales de la organización.

- iv. *¿El 85% del presupuesto global de la organización va a países prioritarios?*
d. *Evaluación y seguimiento de plan*
i. *¿Se destina al menos el 1% del presupuesto de proyectos a evaluación?*

Esta pregunta está claramente orientada a la LAS, pero se ha considerado importante ampliarla también a un nivel más general.

En cuanto a la LAS, el análisis de datos ha confirmado lo siguiente:

- a. Se ha cumplido el resultado de **concentración sectorial**: más del 80% de los recursos gestionados en proyectos se ha destinado a **APS** (2009: 82,35%)
- b. No hay datos suficientes para evaluar el trabajo en fortalecimiento institucional, pero en las entrevistas se vislumbra una cierta satisfacción con relación al trabajo en género dentro de los proyectos cooperación¹⁹.
- c. Se han cumplido 2 de los 3 resultados de **concentración geográfica**
 - i. Según la deducción por datos agregados, el 99% de los recursos gestionados por las asociaciones se ha destinado a sectores priorizados por MM
 - ii. No se ha alcanzado el objetivo de destinar el 50% de los proyectos a **países africanos** (2009: 43,5%)
 - iii. Se ha alcanzado el objetivo de dedicar a los **PMA** al menos el 30% de de los proyectos (2009: 32%)
 - iv. El **97,57%** del presupuesto global los proyectos de cooperación se destina a **países prioritarios** (porcentaje previsto: 90%), por lo que se ha cumplido el objetivo
- d. No se ha cumplido el objetivo de llegar a destinar el 1% del presupuesto a las evaluaciones.

Por otro lado, cabe destacar lo siguiente:

- Están aumentando los enfoques integrales de actuación, gracias al impulso de **alianzas entre asociaciones y consorcios con otras ONGD**
- No se ha alcanzado el objetivo de tener 10 **Planes países** (2009: 6) y entre 2008 y 2009 no se ha avanzado en este sentido

En general, la fotografía global es que hasta la fecha el PE está alcanzando la mitad de sus compromisos, pero hay casi un tercio de los resultados en lo que no se ha trabajado ni se está trabajando.

¹⁹ “El enfoque está presente bien en los proyectos” (Entrevista con Raúl Aguado).



Gráfico 1 – Alcanse de resultados del PE, actualizado a marzo de 2010

¿Hemos incorporado una política de género en nuestra organización?

La respuesta a esta pregunta es negativa. No se ha priorizado el objetivo de tener una política de género institucional, aunque es cierto que en los proyectos en el sur se tiene cada vez más claro el enfoque y algunas asociaciones lo tienen más trabajado que otras. Pese a esta satisfacción sobre el trabajo que se hace en el terreno a favor de la igualdad entre hombres y mujeres, para implementarla dentro de la organización faltan tiempo y recursos humanos, lo que puede parecer una contradicción entre la práctica externa e interna.²⁰

¿Hemos cumplido los objetivos específicos de la organización interna?

Ya se ha mencionado que la política de género, uno de los objetivos específicos de la LOI, no se ha llevado a cabo. En general sólo se han alcanzado el 44,12% de los resultados previstos para esta línea, como se muestra en el gráfico abajo:

²⁰ “La política de género es nuestra asignatura pendiente” (entrevista a Enrique Revilla)



Gráfico 2 – Alcance de los resultados de la LOI

En lo negativo hay que destacar a este respecto que aumenta la participación en las Asambleas y en los grupos de trabajo, pero no con la calidad deseada, sobre todo en los Grupos de Trabajo. Por otro lado, las planificaciones estratégicas y los protocolos organizativos y de gestión no están siendo asumidos por todas las asociaciones y su elaboración va bastante lenta.

Datos positivos destacables son el buen funcionamiento de las Unidades de Gestión, la creación del Grupo de Directores, y la elaboración y aplicación de un marco de referencia de RRHH en MM.

¿Cuál ha sido la repercusión en España de las campañas internacionales en las que hemos participado?

Según las entrevistas, incluyendo las con los RC de las asociaciones, las campañas internacionales han tenido un éxito reducido y son vistas por algunas asociaciones (en especial, las más pequeñas) como una imposición externa y una carga añadida. Algunas necesitan ser más adaptadas al contexto español.

*¿Hemos definido temas prioritarios de **medicumsmundi** para EPD?*

Se han logrado definir una serie de temas prioritarios, extraídos de temas que **medicumsmundi** trabaja en el Sur, que el CE tiene que debatir.

¿Se han apoyado las acciones de incidencia política con acciones de EPD?

En el caso del Bus del Milenio, con la entrega de grullas, se ha hecho una acción de incidencia política que ha tenido bastante eco, pero ha sido un episodio aislado a lo largo del plan. Quitando la repercusión que suelen tener en la opinión pública los informes de MM, en particular el *informe anual de salud*, no se encuentran más acciones de incidencia política dentro del PE de **medicumsmundi**, lo que lo perfila

como un nuevo ámbito de intervención sobre cuyo impulso en el seno de la organización existe un cierto consenso, pero que necesita de una mayor reflexión para encontrarle un espacio y ser encajado en las actividades “tradicionales” de la federación y de las asociaciones, como la Educación para el Desarrollo.

¿Se ha abierto el espacio a los países sur en EPD?

Según las entrevistas, se han abierto canales pero son un fenómeno aislado y puntual²¹, por lo que se puede concluir que ha faltado más espacio para las voces del Sur en los proyectos de EPD. Esta es también una demanda del grupo de comunicación que pide más comunicación directa con contrapartes y cooperantes para la difusión de los proyectos.

¿Estamos cumpliendo con la misión de MM?

Hay una opinión generalizada en el CE de que el PE está contribuyendo al cumplimiento de la misión de MM, gracias a que todos los proyectos tienen en cuenta la misma y los objetivos del PE. Sin embargo, faltaría hacer más evaluación de acciones en el sur, para saberlo de una forma más fidedigna y profundizada.

Si en los proyectos de cooperación internacional parece estar más claro cómo producir cambios en la sociedad, es en acciones en el norte donde está costando más encontrar las estrategias más eficaces para orientarse a la misión, por lo que en este ámbito se exige mejorar más (“vamos más cojos con la promoción de cambios en el norte”²²).

4.1.2. Procesos

¿Hemos mejorado la calidad de nuestro trabajo?

Conforme los resultados del análisis documental y la interpretación las entrevistas, en línea general, se percibe en **medicushmani** una mejora de la calidad del trabajo gracias también a la existencia de una serie de procedimientos administrativos y de gestión, que – sin embargo – se están implementando sólo en algunas asociaciones, gracias a la buena voluntad de las mismas e impulsados por los requerimientos de los financiadores (especialmente ECHO y AECID).

¿Hemos mejorado la cohesión interna entre asociaciones?

²¹ “Se han abierto canales, porque son cada vez más los canales para que la gente de allí pueda venir, pero son insuficientes”. (Entrevista a Luís Casado)

“A lo mejor alguna asociación lo está haciendo, pero habría que hacer más. [...] aprovechando los viajes hacemos algunas entrevistas y luego la colgamos en la web. En las formulaciones de los proyectos se pone algo de EPD para hacer algo tanto allí como aquí [...]. Luego, con la experiencia del Bus del milenio hubo la posibilidad de contactar con personas en Latinoamérica y África, para que la gente que subiese al bus pudiera preguntarles sus necesidades. [...] En comunicación se mandan opiniones de cooperantes, pero no del propio país.” (Entrevista a Enrique Revilla).

²² Entrevista a Félix Fuentenebro.

La cohesión interna entre las asociaciones de MM ha aumentado gracias a la existencia de los GT y de las UG

- Se comparte más (trabajo y vivencias)
- Se crean relaciones personales entre los miembros que refuerzan los compromisos adquiridos
- Se aprende a colaborar, pasando también a otros niveles (ej. de proyectos a comunicación), mejorando la coherencia de la federación

Las UG son vistas como un modelo de colaboración interna que aumenta la eficiencia de los proyectos a la vez que impulsa la colaboración y que de cara al futuro es preciso desarrollar más

¿Han mejorado los sistemas de comunicación interna?

Se ha avanzado en la mejora de los sistemas de comunicación interna, aunque no se han cumplido los objetivos prefijados. En este sentido, según los informantes clave, la página web y las redes sociales 2.0 han contribuido a aumentar el conocimiento mutuo entre asociaciones y intercambiar información.

Pero la comunicación interna es considerada uno de los puntos más débiles de la federación:

- Comunicar no se considera prioritario por falta de tiempo (ante todo, los proyectos).
- No siempre se pone en común y se aprovecha el trabajo que hacen otras asociaciones.
- Faltan mecanismos técnicos para gestionar el flujo de información con filtros a ciertos niveles.
- Los departamentos de MM son considerados “estancos”.

El mismo PE ha sido generalmente asumido, pero no todos han comprendido es cuál es su contribución al mismo.

¿Se han definido desde el consejo ejecutivo posturas unitarias de la FAMME alrededor de los temas de debates propuestos?

Dada la naturaleza de federación de asociaciones, cuesta tiempo llegar a posturas unitarias en **medicmundi**, por lo que hay algunos temas claves que se han quedado colgados, como una postura unitaria de la FAMME sobre la salud sexual y reproductiva, que en cambio están más que consolidados dentro de algunas asociaciones que los trabajan en sus proyectos de cooperación internacional.

Las dos razones principales para tener posicionamientos unitarios radican en la necesidad de contar con:

- Una política preventiva → tener una postura compartida como talante político de la organización

- Una política reactiva → necesario poder expresar un consenso rápidamente ante hechos que nos afectan

Especialmente la segunda es una demanda muy urgente del GT de comunicación.

¿Existe el plan de formación interna para los distintos colectivos de la organización?

No, no se ha realizado un plan de formación interna a nivel de FAMME. Tras el análisis documental y las entrevistas se puede concluir que se ha facilitado información sobre formación externa pero no se ha realizado suficiente formación interna al personal contratado y voluntario de **medicusmundi**. Estas deficiencias de formación interna han incidido en parte sobre la motivación, la cohesión interna y la incapacidad de responder a todas las tareas que se esperan del personal contratado.

Cabe sin embargo destacar que algunas asociaciones sí realizan sus planes de formación.

4.1.3. Estructura

¿Hemos cumplido las previsiones presupuestarias?

Las desviaciones presupuestarias se han calculado comparando las previsiones presupuestarias presentes en el PE con los datos de gastos publicados en las últimas tres memorias de **medicusmundi** (2007-2009). A este respecto, cabe destacar que en 2007 no aparece el gasto para la línea de comunicación e imagen, por lo que se supone que estaba comprendido en el gasto de EPD, siendo ese monto unos 300.000 euros más alto de lo normal, como se aprecia en la tabla 1 y en el gráfico n 10.

En el conjunto, la desviación presupuestaria real comparada con lo previsto en el PE no ha sido muy alta (de +4,48% en 2007 a -5,28% en 2009), así como se ha mantenido generalmente estable el reparto entre áreas (con la contabilización de comunicación).

	2007			2008			2009		
	Previsión	Real	% Dif.	Previsión	Real	% Dif.	Previsión	Real	% Dif-
ACCIONES EN EL SUR	16.779.000	17.617.973	5,00%	16.541.000	15.282.945	-7,61	17.109.000	16.076.740	-6,03
EPD Y SENSI.	842.000	1.156.536	37,36	759.000	890.268	17,29	827.000	885.197	7,04
COM. Y CAPTACIÓN	56.000		-100	58.000	166.925	187,80	62.000	281.724	354,39
GASTOS ESTRUCTURA	2.287.000	2.084.485	-8,86	2.393.000	2.207.124	-7,77	2.393.000	2.071.242	-13,45
TOTAL	19.964.000	20.858.995	4,48%	19.751.000	18.547.263	-6,09%	20.391.000	19.314.905	-5,28

Tabla 3 – Desviaciones presupuestarias medicusmundi España 2007-09

Fuente: memorias anuales de **medicusmundi** 2007-09

Desde 2007 (primer año en el que aparecen en la memoria anual los datos desagregados por área) hasta 2009, el gasto en Acciones en el Sur y en Educación

Para el Desarrollo ha ido parejo a la evolución de los ingresos públicos, por el hecho de que éstos han representado en media, en los últimos cinco años, el 79,14% de los ingresos totales de la organización (83,21% en el último ejercicio). La caída de los fondos privados (-7,84% desde el 2005) conlleva a que la ejecución en ambas líneas coincida casi con el total de fondos públicos recibidos.

Finalmente, destaca que en el área de comunicación se haya llegado a invertir más de 3 veces el presupuesto previsto (188% en 2008, 354% en 2009).

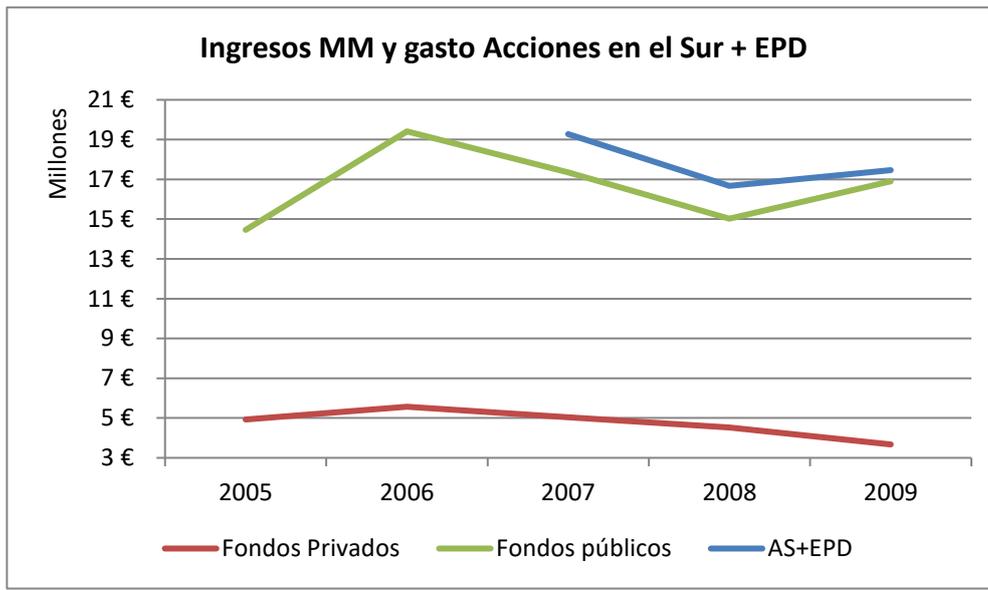


Gráfico 3- Tipología de ingresos y gasto en Acciones en el Sur y Educación para el Desarrollo. Fuente: Memorias anuales 2007-09 de medicusmundi España

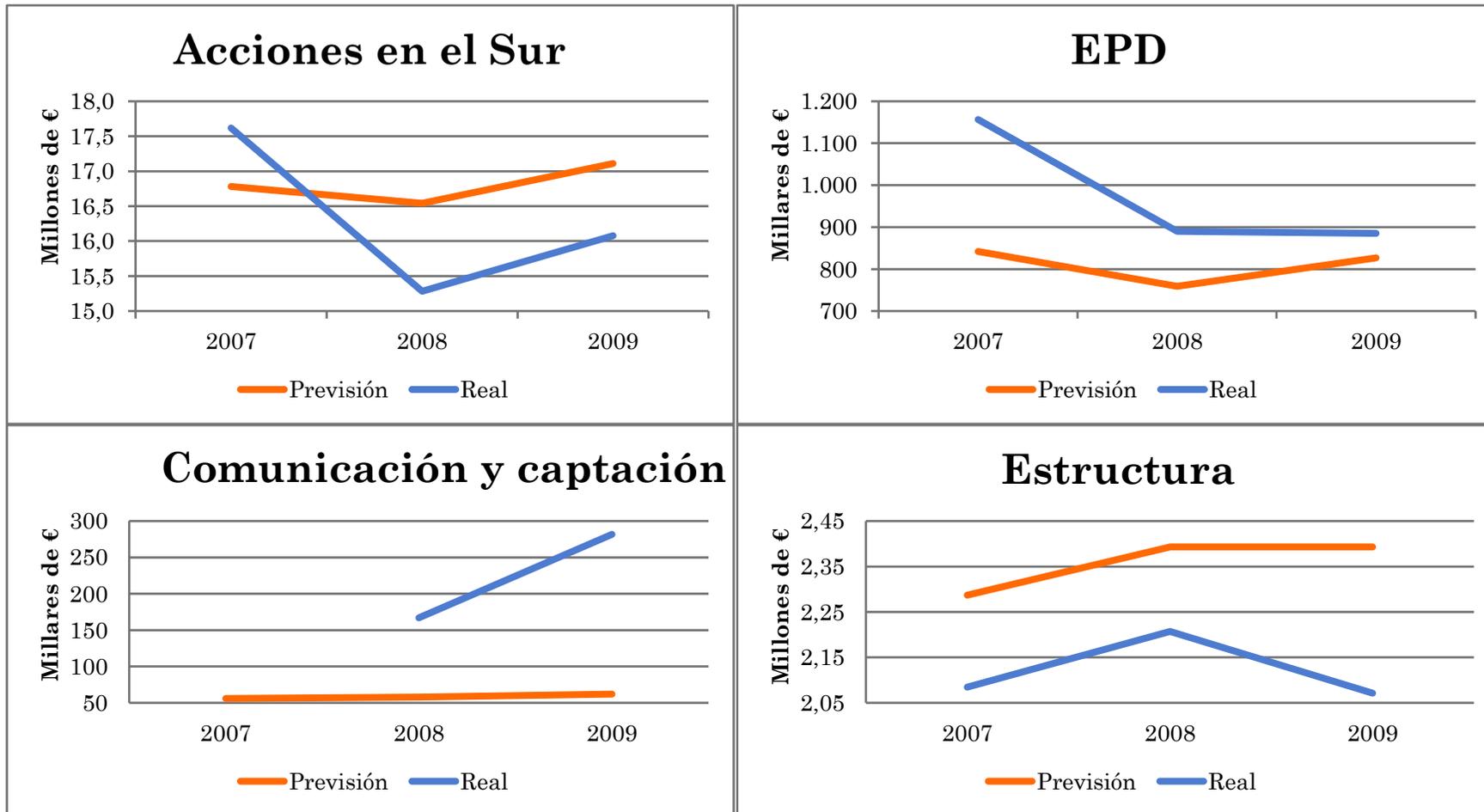


Gráfico 4 – Previsiones presupuestarias y gasto real desagregado por área. Fuente: Memorias anuales 2007-09 de medicusmundi España

El impacto de la reciente crisis económica en la AOD y en las donaciones privadas está impidiendo alcanzar los objetivos relativos a la consolidación de los ingresos privados y al respeto de las previsiones presupuestarias.

¿Hemos mejorado la gestión de los RRHH?

Aunque no se haya conseguido elaborar y aprobar una política de recursos humanos, tal y como se preveía en la línea LO11, se percibe un mayor avance y satisfacción en la gestión de los recursos humanos, gracias a la aprobación de un marco de referencia de condiciones laborales (100% de los resultados de la LFC6) que ha unificado los criterios de gestión del personal contratado para todas las asociaciones (categorías y sueldos, derechos legales y laborales).

Desde el año 2005 la tendencia de contratación de personal en sede (los más involucrados en todas las líneas estratégicas del PE, a excepción de la LAS) está en aumento (1,8 pers./año), mientras que el personal en terreno (vinculado directamente a la LAS) baja (-0,6 pers./año)²³. Sin embargo, cabe destacar que el primer año de vigencia del PE coincidió con el mayor número de personas en la plantilla de **medicmundi**, inclusive en el terreno, pero a partir de 2007 la tendencia va bajando.

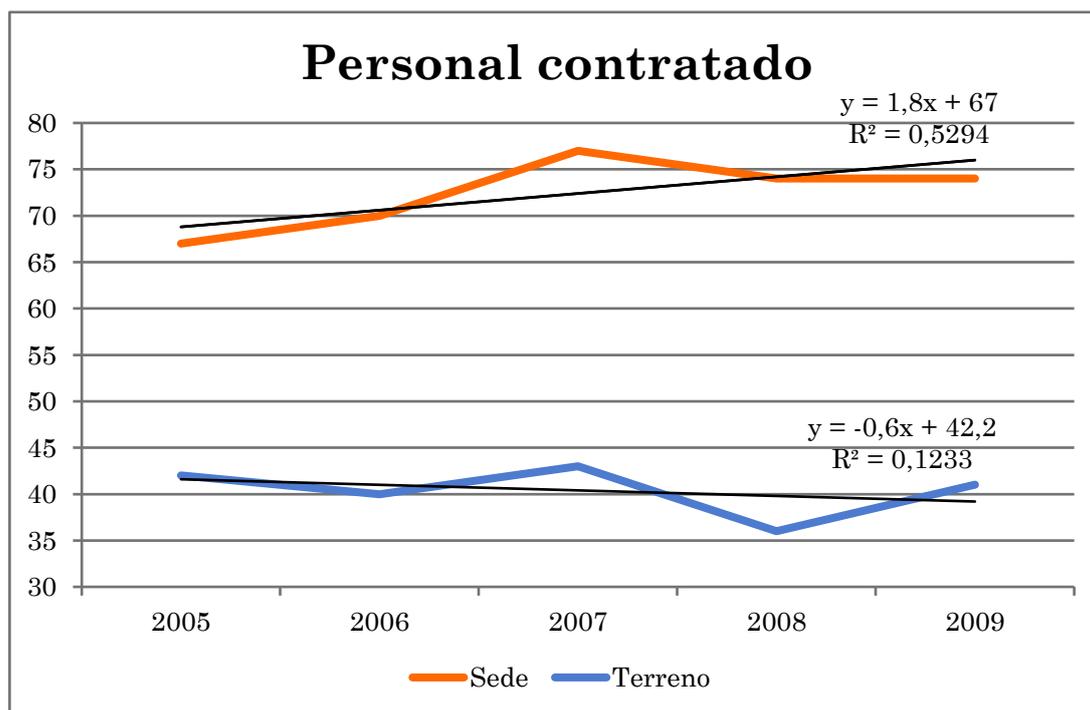


Gráfico 1 – Evolución del personal contratado en sede y terreno.
Fuente: Memorias anuales de **medicmundi** España 2006-2009

²³ Véase el gráfico 12.

A esto hay que añadirle la caída libre del voluntariado (casi 80 personas menos por año, factor que ha reducido a la mitad, en 4 años, el número de voluntarios/as), que se podrían apoyar el trabajo de las asociaciones, si estuviesen bien organizados.²⁴

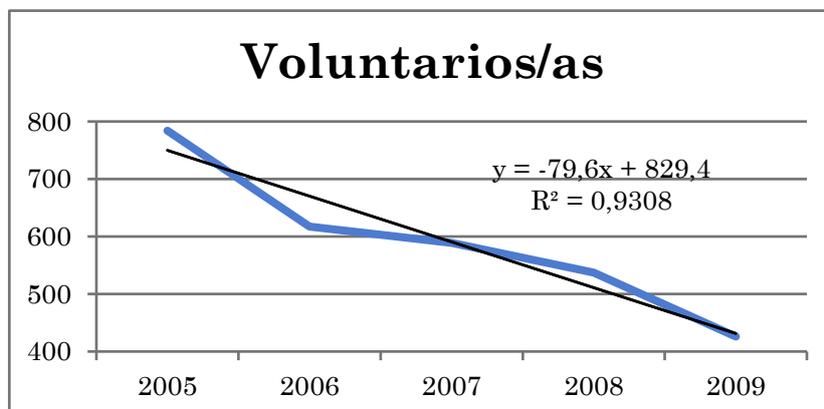


Gráfico 6 – Evolución del número total de voluntarios/as.
Fuente: Memorias anuales de medicusmundi España 2006-2009

¿Hemos limitado al 15% los gastos administrativos?

Según el cálculo hecho con los datos agregados del gasto en estructura de **medicusmundi** la respuesta a esta pregunta es positiva, ya que en los primeros tres años de vigencia la media del gasto ha sido del 10,87% del total de los gastos, como se puede apreciar en el gráfico 14.

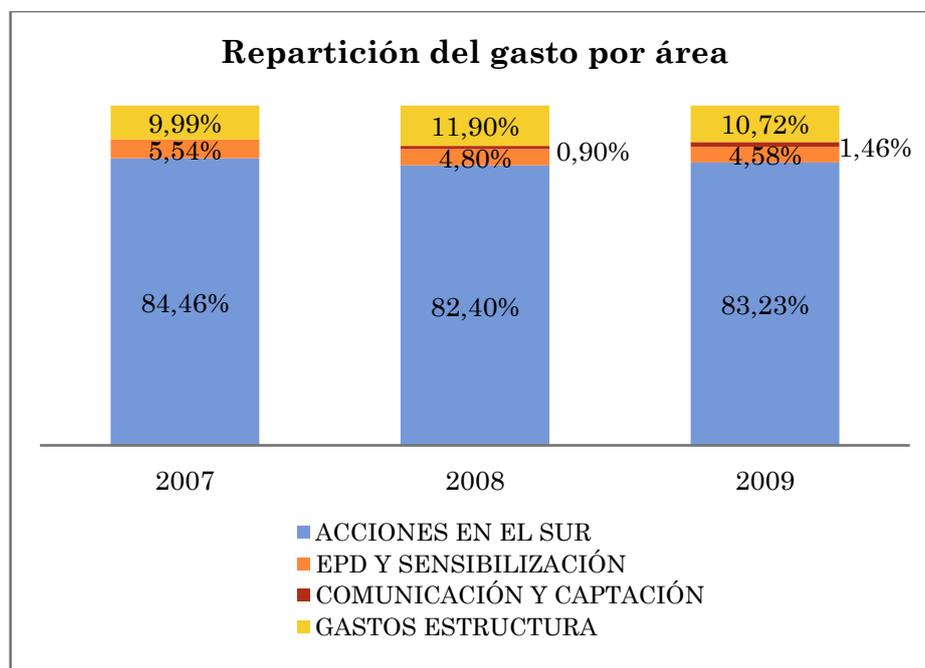


Gráfico 2 – Repartición del gasto de medicusmundi por área de trabajo. Fuente: Memorias anuales de medicusmundi España 2006-2009

²⁴ “Desde el punto de vista del voluntariado hay que hacer bastante más, hace falta un documento armonizado para la gestión del voluntariado para favorecer y mantener voluntarios. Cuando tenemos voluntarios a veces no sabemos lo que hacer con ellos.” (Entrevista a Luís Casado).

Sin embargo, según el último Informe de Gestión (2009: 32), cinco asociaciones no lo cumplen, por lo que el objetivo del plan referente a la LFC3 no se cumple.

¿Hemos mejorado la rendición de cuentas?

El 62,5% de los resultados de la LFC4 se han cumplido, mientras que el restante 37,5% están en procesos (“Es lo que más se ha trabajado y avanzado”²⁵).

La triangulación del análisis documental con las entrevistas destaca a este respecto también el esfuerzo hecho por los tesoreros para implementar estándares de calidad en cada una de las asociaciones, consiguiendo finalmente un sistema de contabilidad y auditoría unitario. No obstante, ha faltado impartir formación a los responsables financieros para incrementar su profesionalidad en la gestión administrativo – financiera.

¿Es viable esta estructura para realizar los objetivos del plan?

La mayoría de los entrevistados afirma que la estructura no ha sido la más viable para implementar el plan²⁶, aunque en un caso se menciona que ha sido la única posible con el modelo actual de federación²⁷. Más inferencias se harán en el capítulo 5.

4.2. Plan de comunicación

4.2.1. Resultados

¿Se han conseguido los resultados previstos de visibilidad?

En particular,

- a. *¿Ha conseguido **medicumsmundi** una presencia de manera diferenciada en los medios de comunicación?*
- b. *¿Es una marca consolidada?*
- c. *¿Ha sido **medicumsmundi** noticia a nivel estatal por algo en estos años?*

En primer lugar, hay que destacar, como ya se ha hecho en el apartado de limitaciones, que este resultado era difícil de medir por falta de tiempo y recursos, ya que hubiera significado hacer no solamente un análisis comparado interanual de las apariciones en medios de comunicación (prensa, radio, televisión, Internet, redes sociales) de cada una de las asociaciones de **medicumsmundi** y de la FAMME, sino también una encuesta a pie de calle y/o entre los mismos medios de

²⁵ Entrevista a Luis Casado, 30/10/2010.

²⁶ “Yo creo que no. Como federación sí, pero como coordinación y forma para trabajar más, para ser más eficientes, para aprovechar mejor los recursos que tenemos queda mucho por hacer” (Entrevista a Enrique Revilla).

“No, yo creo que sin renunciar a una estructura federal es necesario cambiar la forma de operar dentro del modelo general. No es eficaz que todas las asociaciones “toquen todos los palos de la baraja”. Esta forma de operar tiene un modelo de estrés para trabajar y genera insatisfacción” (Entrevista a Félix Fuentanebro).

²⁷ “En este momento ha sido la única posible más viable. [...] Ahora ha tocado techo, se han manifestado ineficiencias y requiere ajuste” (Entrevista a Raúl Aguado).

comunicación para evaluar el conocimiento que se tiene de la organización, y – finalmente – si **medicusmundi** es o no una “marca consolidada”

Data la imposibilidad de realizar este tipo de análisis, ya que hoy en día la prensa escrita termina volcándose en gran parte en sus respectivos por tales Internet, se ha optado por una más sencilla búsqueda en la web de la palabra “**medicusmundi**” o “**Médcus Mundi**” en *Google News*® y hacer una serie histórica de las apariciones en noticias de prensa. El resultado es que hasta finales de agosto 2010, en las apariciones web ha habido un avance muy significativo en los últimos 10 años, como se puede apreciar en el gráfico siguiente.

También se han analizado los dossier de prensa de algunas asociaciones (Aragón, Álava, Gipuzkoa) y el eco de prensa julio-agosto de FAMME, pero aunque se con ellos se pueda comprobar que hay una constante aparición de las asociaciones²⁸, la falta de más datos impide hacer una investigación que tenga validez interna. Sin embargo, es posible con ellos constatar que las apariciones de **medicusmundi** no se producen sólo en la prensa escrita y en Internet, sino también en los medios radiofónicos, en primer lugar con entrevistas a responsables de comunicación, o – en su defecto – de asociación.



Gráfico 8 – Número de apariciones de **medicusmundi** en noticias de prensa web 2001-2010

Las apariciones en la prensa web están creciendo de forma exponencial, si ya en el periodo del primer plan de comunicación se habían casi decuplicado (de 6 en 2005 a 50 en 2007), sobre todo tras la puesta en marcha de la página web (2008) que el número de noticias se consolida y en los últimos 3 años ha triplicado. Sin embarg, las apariciones hacen referencias sobre todo a actividades de sensibilización de MM en las diferentes provincias: MM tiene presencia diferenciada en los medios de comunicación y consolida su imagen a nivel local, pero no a nivel nacional.

La importancia de Internet en la comunicación y en la visibilidad de **medicusmundi** es uno de los elementos que más ha salido también en los cuestionarios, ya que los productos del plan que más han sido orientados a la visibilidad y la han aumentado han sido la web y de las redes sociales (el más bajo es el más valorado).

²⁸ En el periodo 02/2009-05/2010 MM Álava había tenido 19 presencias en prensa, mientras que entre agosto 2009 y febrero 2010 MM Gipuzkoa tuvo 18. Sólo en lo que iba de 2010 (agosto) MM Aragón ya tenía 14 apariciones en prensa. En el periodo junio-julio, las asociaciones de la FAMME habían sido noticias 29 veces.

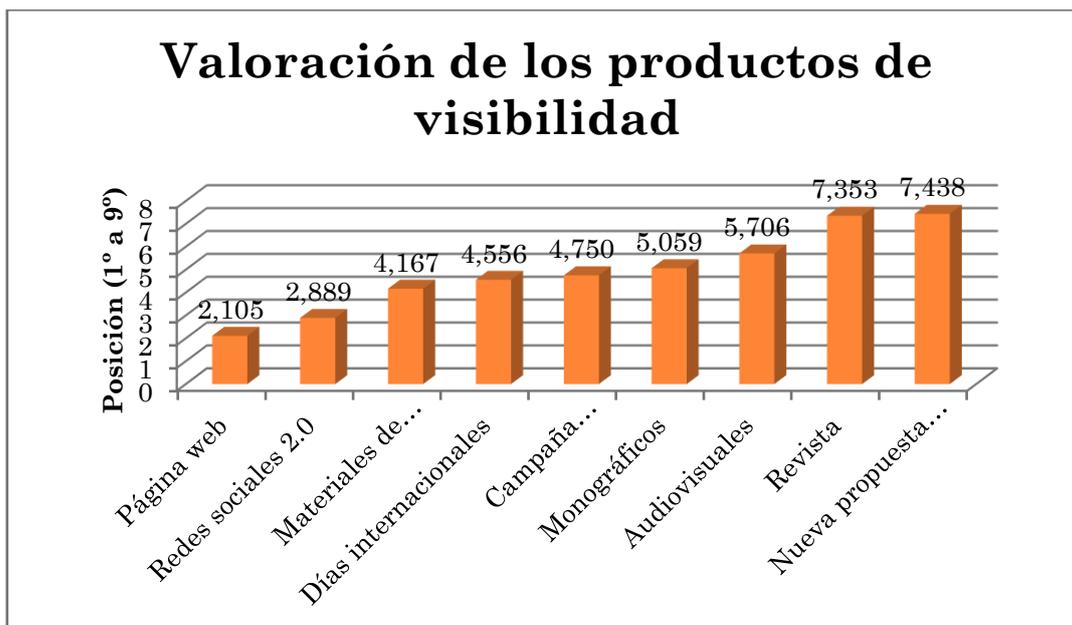


Gráfico 9 – Productos del PC que más han aumentado la visibilidad, según los resultados del cuestionario

Sin embargo, la percepción de los/as encuestados/as no refleja el positivo verificado en Internet, ya que el 40% dice desconocer cuál es la visibilidad de la FAMME en los medios y entre los que se atreven a dar una respuesta, la visibilidad de la FAMME es considerada en mayor parte negativa (45%).

En tu opinión, ¿ha aumentado la visibilidad de la FAMME ante los medios de comunicación y el público en general?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	45,0	45,0	45,0
	Sí	3	15,0	15,0	60,0
	No lo sé	8	40,0	40,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

No obstante, en las entrevistas, se asegura haber avanzado algo. “Se ve la imagen de MM reforzada”²⁹, gracias también a las Redes Sociales 2.0. La visibilidad en los medios locales se considera buena, aunque hay algunas asociaciones que están mejor que otras, por tener más años de existencia y ser más conocidas. Por otro lado, se considera difícil estar presentes en los medios nacionales ya que son “siempre son las mismas 3 o 4 las que aparecen en los medios”³⁰.

medicusmundi ha sido noticia a nivel estatal en ocasión de la presentación de los Informes de Salud, de las campañas internacionales (como Stop Malaria Now) y nacionales (como el Bus del Milenio), que han pasado por varias comunidades autónomas del estado, y en la celebración de los días internacionales del SIDA y de la malaria.

²⁹ Entrevista a Fran Vega.

³⁰ Entrevista a Isabel Díaz.

En especial, las redes sociales³¹, son consideradas más importantes que la revista, “pues con un click puedes difundir tu evento y la gente también” y una forma ágil y rápida para dar voz al sur, aunque antes hay que superar una cierta brecha digital en los usuarios (sobre todo en el sur).

Sobre lo que se están haciendo con las Redes Sociales no se ha dado un feedback al Consejo, por lo que es posible que en los órganos directivos no se conozca todavía el impacto que están teniendo.

¿Cuál ha sido el papel de la web?

Como ya se ha visto en la respuesta a la pregunta anterior, es el producto de visibilidad mejor valorado por todos. Además, las entrevistas destacan que la web de **medicumundi** es una herramienta ágil, pues “cualquiera la puede usar y poner al día”. Pese al largo periodo que ha conllevado su puesta en marcha se le considera todavía un “producto mejorable”, pero que está ayudando a la mejora de la comunicación y de la cohesión interna, ya que por fin cada asociación sabe lo que hace otra, aunque a veces, a posteriori.

Sin embargo, desde 2009 el número de visitas disminuye ligeramente, por lo que se considera que no haya llegado a ser un portal de referencia de la cooperación.

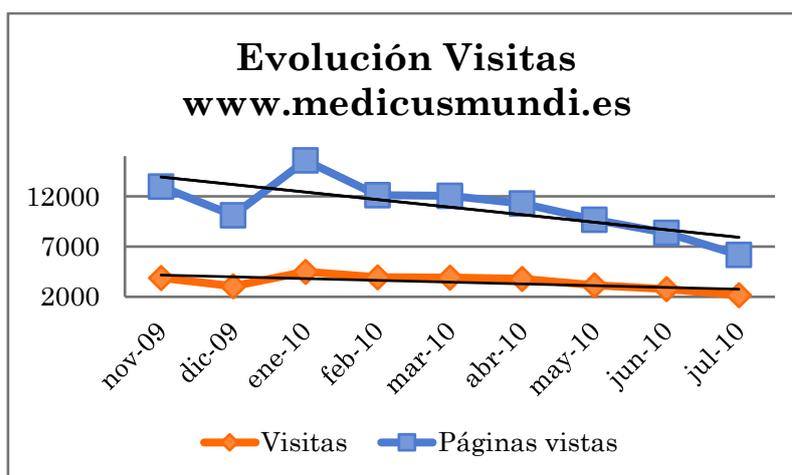


Gráfico 10 – Evolución de las visitas en la web de **medicumundi** nov 09 – jul 10. Fuente: análisis estadísticas de Google Analytics.

También está disminuyendo el porcentaje de visitas nuevas., aunque desde febrero de 2010 hay una tendencia más estable. Debido posiblemente a las consecuencias de la crisis, la página más vista es la de las ofertas de trabajo.

³¹ La puesta en marcha de redes sociales de la organización no estaba prevista en el PE. En su lugar estaba puestas las tiras de humor, actividad que sigue haciendo la asociación de Madrid, pero que ha sido – en un cierto modo – substituida por las redes sociales más difusas entre las asociaciones de MM.

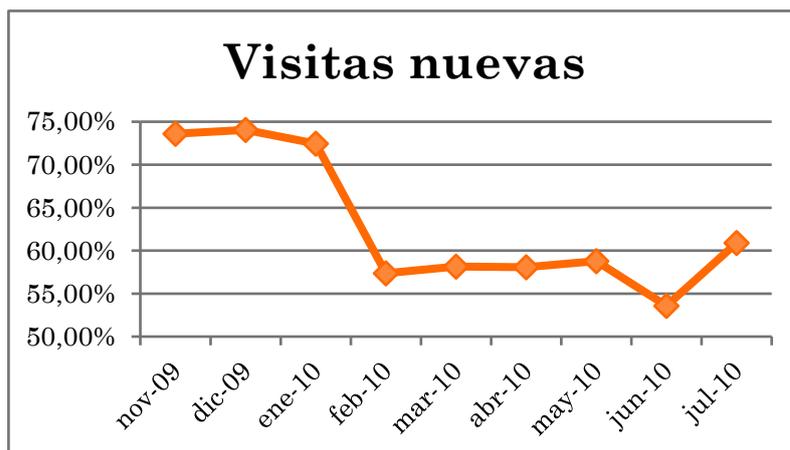


Gráfico 11 – Visitas nuevas en la web de **medicusmundi** nov 09 – jul 10. Fuente: análisis estadísticas de Goggle Analytics

La web de **medicusmundi** refleja también la visibilidad de las asociaciones en las diferentes partes del Estado Español y los momentos de la vida de la organización que involucran las asociaciones de las ciudades más pequeñas y que hacen con que haya más acceso a la web, aunque es muy probable que esto se en buena parte por el trabajo de manutención y actualización de las páginas webs de las asociaciones que realizan los responsables de comunicación³². Es el caso del alto número de visitas realizadas desde Oviedo y Bilbao, respectivamente en ocasión de la celebración de la conferencia sobre salud sexual y reproductiva y de la campaña Stop Malaria Now.

Al margen de esto, hay una evolución constante y parecida en la tendencia de visitas desde las dos ciudades más habitadas de España, Barcelona y Madrid, seguidas por Pamplona.

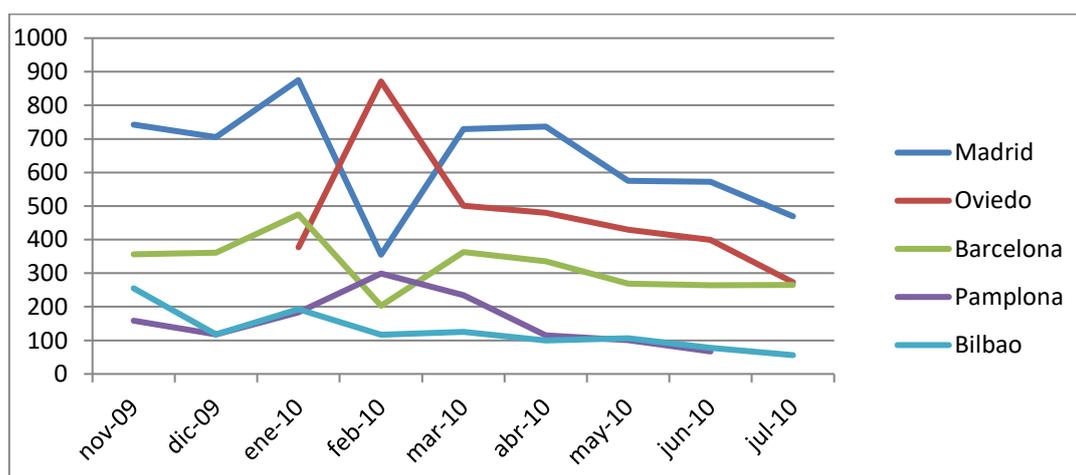


Gráfico 12 – Visitas nuevas por ciudad en la web de **medicusmundi** nov 09 – jul 10. Fuente: análisis estadísticas de Goggle Analytics

³² El informe del proveedor del dominio Internet no distingue entre el acceso a la web por parte del personal contratado de MM para labores de manutención y de él de usuarios externos a la organización (visitantes).

¿Se ha traducido [la visibilidad] en incremento de recursos directos (personal) o indirectos (fondos)?

Como ya se ha visto en el análisis de datos del PE, el personal de **medicumundi** a lo largo de la ejecución del PC (que comparte la misma vigencia del PE) ha ido decreciendo. Desde el punto de vista de los fondos públicos y privados, se ha notado también una disminución considerable.

La supuesta mayor visibilidad de MM tampoco se ha traducido en un aumento del número de socios/as, que en llevan disminuyendo de aproximadamente 219 personas por año desde el 2005 y que en el último año han disminuido vertiginosamente, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

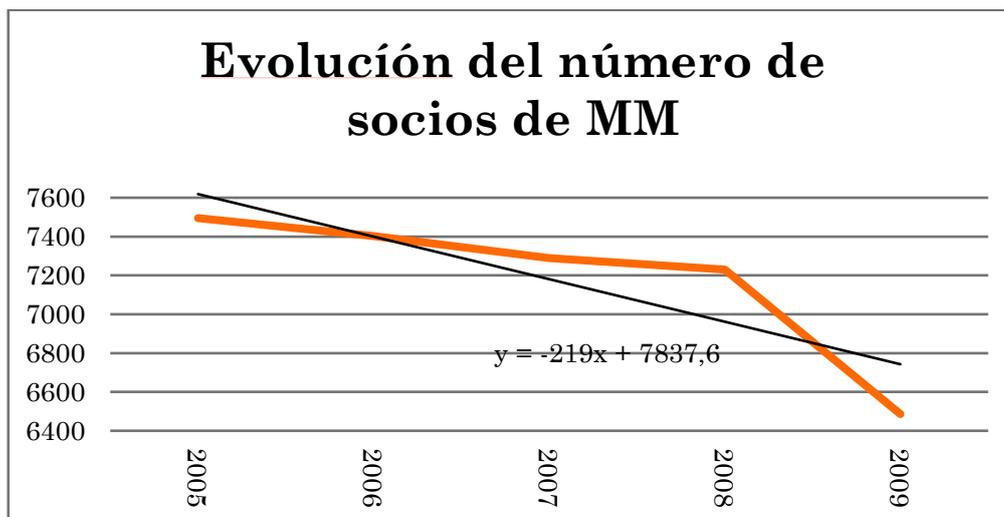
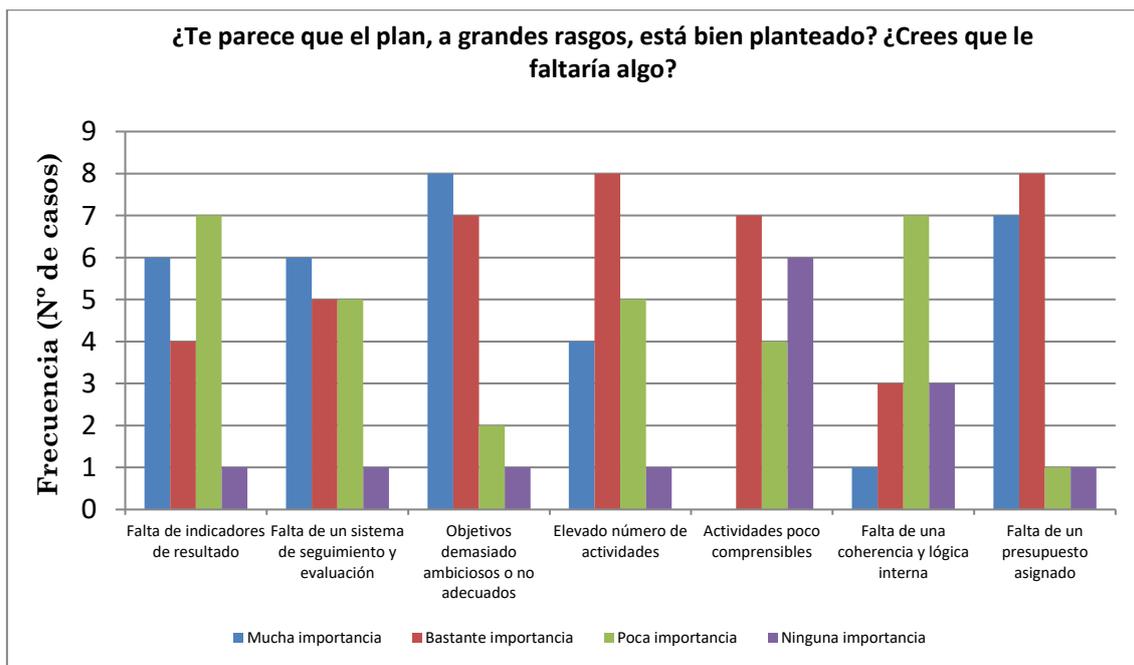


Gráfico 13– Evolución número de socios medicumundi 2005-09. Fuente: memorias de medicumundi 2006-09

Entre los factores que explican la bajada de socios, a parte de la ya repetidamente mencionada crisis económica, podemos suponer que así como hace falta una política de gestión de los recursos voluntarios, también hace falta encontrar estrategias diferentes para mejorar la fidelización de los/as socios/as.

¿Te parece que el plan, a grandes rasgos, está bien planteado? ¿Crees que le faltaría algo? ¿Crees que el número de actividades y el calendario propuestos eran factibles para la Federación?



Entre los fallos detectados por los encuestados en la formulación del plan encontramos los siguientes, en orden de importancia:

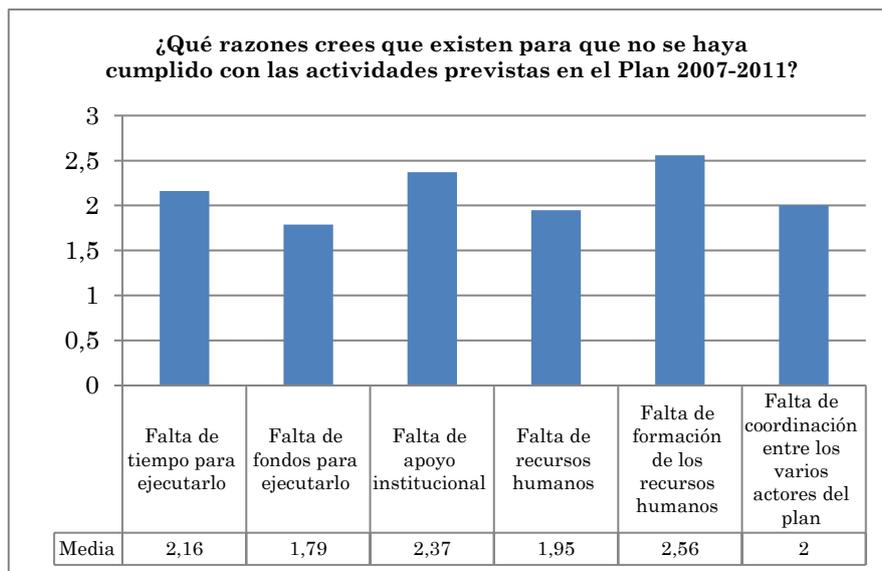
1. *La falta de un presupuesto asignado*, primero con una media de 1,76.
2. *Los objetivos eran demasiado ambiciosos*, segundo, con una media de 1,78.
3. *La falta de un sistema de seguimiento y evaluación*, en tercer lugar, con una media de 2,06);
4. *El elevado número de actividades*, en cuarto lugar, con una media de 2,17.

De acuerdo a la estructura y a los procesos vigentes en la FAMME, las actividades no eran viables (la captación, en primer lugar, según la respuesta abierta del cuestionario y las entrevistas). Menos consenso hay alrededor de la necesidad de indicadores de resultado³³ y poca importancia se le asignan a la coherencia lógica y a la comprensibilidad de las actividades.

Nos detendremos un momento más en el 4º motivo más señalado por los encuestados como fallo de diseño del plan, porque este último dato se refleja también, entre otros, en el bajo porcentaje de ejecución de las mismas.

A este respecto se incorpora aquí otra de las necesidades informativas que no se recogió como tal en la matriz por no requerir una valoración, pero que fue analizada en sede de cuestionario por dar pistas a la evaluación sobre las dificultades de implementación del PC: *¿Qué razones crees que existen para que no se haya cumplido con las actividades previstas en el Plan 2007-2011?*

³³ Este dato contesta a algunas de las necesidades informativas alrededor de las mejoras del diseño del plan, en particular a la necesidad de indicadores para medir los resultados del PC. En este sentido, el PC comparte con el resto del PE una debilidad en la medición de los objetivos y resultados de plan, ya que casi todos los indicadores existentes son de progreso y no de impacto, pero no se valora como demasiado importante por los entrevistados.



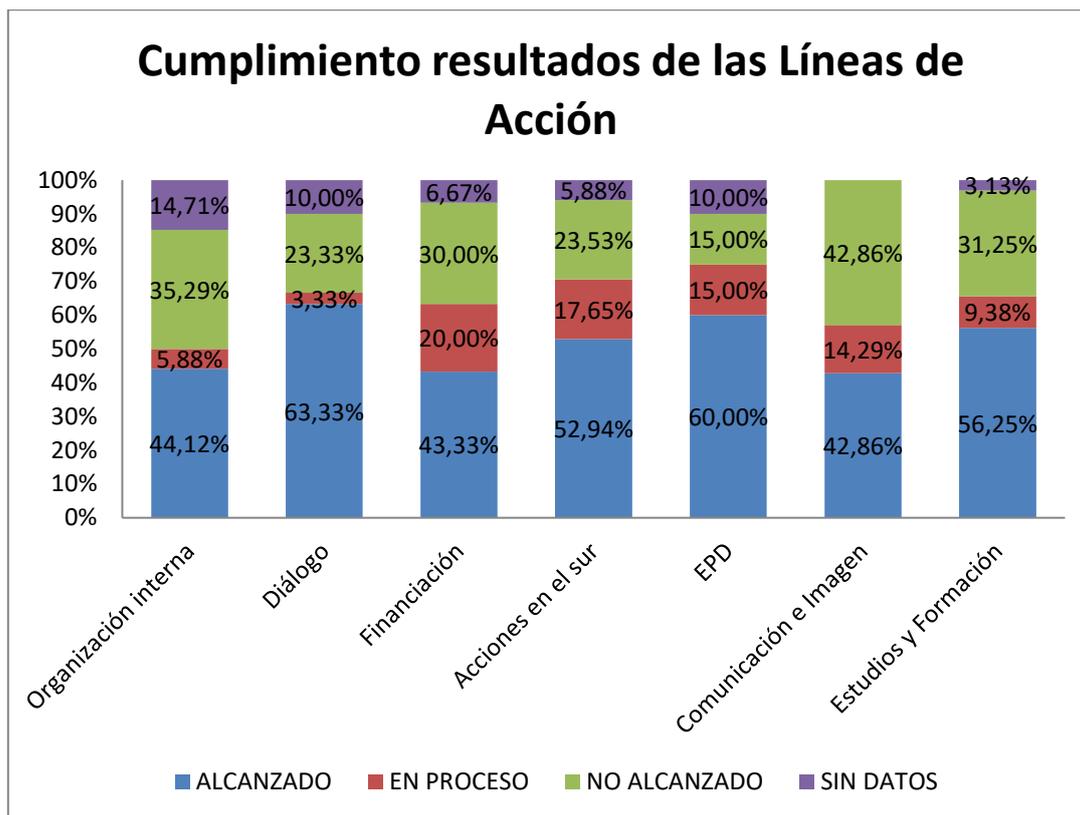
Como demuestra el gráfico arriba, entre los obstáculos que ha sufrido la implementación del plan de comunicación se destacan sin lugar a duda la Falta de fondos (media 1,79 = 78,9% dice que ha tenido bastante o mucha influencia) y de recursos humanos (media 1,95= 68,4% = dice que ha tenido bastante o mucha influencia). También se destaca que:

- a) hay un 63,2% afirma que la falta de apoyo institucional ha tenido bastante influencia (dato que contradice un poco las entrevistas),
- b) todos los entrevistados reconocen que la falta de coordinación entre los actores del plan ha tenido alguna influencia (por poca que haya sido).

Entre los motivos no contemplados por el cuestionario, un entrevistado destaca que mucha influencia ha tenido la falta de procedimientos y una plataforma de información interna. El tiempo también ha sido una condicionante, pero en menor medida.

¿Los objetivos generales y específicos son adecuados a nuestra Federación?

Según el análisis documental, la línea de comunicación e imagen es la línea del plan que tiene el peor cumplimiento de resultados, comparado con las demás líneas del PE, con el 42,86% de resultados no cumplidos. Es esta la única línea donde no faltan datos sobre la ejecución de las actividades y el logro de los respectivos resultados, porque es la que más a fondo se ha investigado, a través de la evaluación del PC.



Esto se da sobre todo porque dos de los resultados más ingentes del PC, la captación de recursos y las mejoras técnicas para la cooperación al interior de la FAMME, de hecho, no han sido hasta ahora abordados por el Grupo de Comunicación.

Pero para responder a esta pregunta se han triangulado también los resultados de los cuestionarios sobre la anterior pregunta con los de las entrevistas. Ahí casi todos los entrevistados coinciden que los objetivos habían sido demasiado ambiciosos, llegando en algún caso a definir el mismo PC como una “carta a los reyes magos”. La conclusión que se hace sobre la adecuación de los objetivos del PC es la misma que se hace con el PE: están siendo demasiado ambiciosos para las capacidades de implementación de la FAMME.

¿Han hecho suyo las asociaciones el discurso de la FAMME? ¿Y al revés, la FAMME se apropia de la labor de difusión en clave autónoma?

El 45% afirma no saber si las asociaciones han hecho suyo el discurso de la FAMME. Sin embargo, el 30% está seguro de que “no” y un 10% cree que esto ha acontecido en partes.

En tu opinión ¿han hecho suyo las asociaciones el discurso de la FAMME?

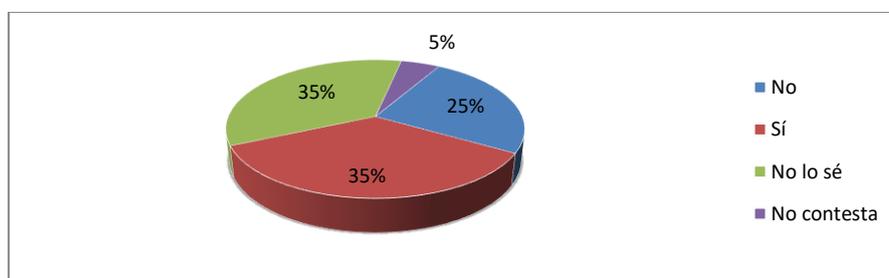
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	30,0	30,0	30,0
	Sí	3	15,0	15,0	45,0
	En partes	2	10,0	10,0	55,0
	No lo sé	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Según la triangulación entre entrevistas y cuestionarios, la incertidumbre se da por el poco conocimiento de los papeles recíprocos de asociaciones y FAMME en el campo de la comunicación. Las asociaciones no siempre sienten o ven la utilidad de la FAMME (“A no ser que tenga un problema grave, no la necesito”). Se comparte más pero no se tiene un sentido de pertenencia de ser federación. Además, “el trabajo de la FAMME es considerado como un añadido, que a veces desmotiva porque no se ven resultados”.

La falta de apropiación del discurso es debida, según algunos entrevistados, también la falta de posicionamiento de la FAMME. Otros consideran que “el plan de estratégico debería contemplar este objetivo”.

¿Ha cambiado la visión que se tiene de la comunicación en MM desde las juntas y desde el CE?

Al formular esta pregunta se reconoce un fallo de formulación, ya que la valoración sobre Juntas y Consejo Ejecutivo debería haberse separado.



A pesar de que haya un 35% de encuestados que piensa que la visión ha cambiado positivamente, las entrevistas dan cuenta de que el diálogo y feedback entre el Consejo Ejecutivo y el grupo de comunicación es escaso, lo que explica el 35% de personas que no contestan. Esto ha en algunos casos obstaculizado la implementación del plan de comunicación (por ejemplo en el proceso de negociación de fondos para actividades no presupuestadas en el plan). El alto número de personas que contestan “no lo sé” o que no contestan a las anteriores dos preguntas refleja el alto déficit de relacionamiento con los órganos directivos.

Los representantes de las JD ven la importancia de la comunicación y reclaman más apoyo de la FAMME. Los entrevistados opinan que los miembros del Consejo Ejecutivo son conscientes de que:

- la comunicación ha cambiado en el mundo,
- la propuesta de edu-comunicar es positiva,

- hay que mejorar el modo de trabajo y
- hay que posicionarnos ante el exterior.

Sin embargo, la comunicación sigue sin ser prioritaria en la práctica, dejándose a cada asociación la libertad de asignarle la prioridad que se quiere.

4.2.2. Procesos

¿Las personas de comunicación deben desarrollar labores de EpD y viceversa?

Partimos del hecho de que el 89,5% de los entrevistados declara desarrollar ya labores de EPD, así que está claro que tanto en las asociaciones como en la FAMME esta es una realidad, que – dado el contexto de crisis económica – es imposible cambiar con la introducción de personal especializado en una sola área. Por otro lado, la positiva experiencia de MM Navarra y el consenso general que existe entorno a la *edu-comunicación* están impulsando un trabajo común entre los dos departamentos, que – si bien es necesaria una coordinación más fluida y quizás también una planificación en conjunto – se cree que tienen que permanecer separados operativamente, a la luz también de la contratación de un/a responsable de EPD en la FAMME

¿Necesitamos una campaña de comunicación/ marketing para llevar a cabo nuestros objetivos principales?

- *En particular, ¿Es responsabilidad del área de comunicación llevar a cabo tareas de captación de socios y marketing o recursos? ¿Cómo?*

El análisis de la visibilidad en los medios ha demostrado que a nivel nacional el panorama de las ONGs que consiguen ocupar los espacios ofrecidos por los medios de comunicación son únicamente las que cuentan con una cantidad de recursos propios suficiente para gastarlos en campañas publicitarias o acciones a pie de calle. Por otro lado, es cierto que MM se enfrenta a una disminución de fondos propios que en los últimos 3 años ha bajado de un 7%, cuando el objetivo era aumentarlos.

Sin embargo, el análisis de datos (cuestionarios y entrevistas) no ha permitido tener una claridad sobre la necesidad de una campaña de comunicación estatal, tal y como estaba planteada en el PC. En las entrevistas y en la pregunta abierta del cuestionario han emergido posturas diferentes sobre si o no es necesaria, quien tiene que llevarla a cabo (las JD, la FAMME) y a que nivel (autonómico, nacional) que reflejan también la diferencia entre asociaciones.

Lo que sí parece claro, según los cuestionarios, es que gestionar el proceso de captación excede las capacidades y la responsabilidad de los Responsables de Comunicación y del Grupo de Comunicación, trascendiendo a veces en un tema ético de mercantilización de la comunicación (más importancia dada a captar fondos que a educar y sensibilizar personas), pero que sería primero necesario conocer el real alcance que podría tener antes de externalizar el servicio. También

es prioritario construir un discurso común (ej. lema) que se refleje en más actualizados materiales de difusión.

¿Están llegando a los niveles mínimos de participación el grupo de comunicación todas las asociaciones? ¿Por qué?

Según el gráfico 16, en los últimos 3 años hay una tendencia estable (ni baja, ni sube) de participación de 10,615 personas por reunión. Contando que hay 16 asociaciones, una vocal y una responsable de comunicación de FAMME estaríamos hablando de una participación media del 58,9% de los miembros del GT.



Gráfico 14 – Asistencia General Reuniones GT Comunicación 2006-09. Fuente: actas reuniones GT COM 2006-10



Gráfico 15 – Asistencia Reuniones GT por asociación. Fuente: actas reuniones GT COM 2006-10

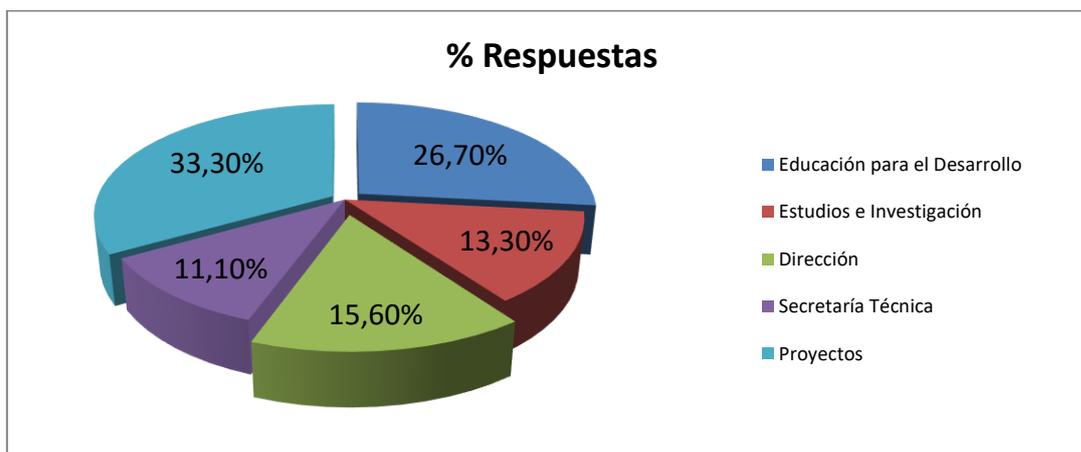
Del Gráfico 17 se puede ver que hay 2 grupos de asociaciones, uno con una participación más asidua que oscila entre las 7 y 13 participaciones y otro, que podríamos definir “de cola”, que ha participado entre 1 y 4 veces en los últimos 3 años.

Según la percepción de los encuestados, la participación de las asociaciones es considerada “buena” por el 38,9% y “regular” o “baja” por el 61,1% de las personas que han contestado a la pregunta. Nadie afirma ser “muy buena”.

¿Como valoras, en general, la participación de las asociaciones en el grupo de comunicación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena	7	35,0	38,9	38,9
	Regular	9	45,0	50,0	88,9
	Baja	2	10,0	11,1	100,0
	Total	18	90,0	100,0	
Perdidos	99,00	2	10,0		
Total		20	100,0		

¿Cuáles de los siguientes departamentos o instancias deberían participar o colaborar más en la implementación de las actividades de comunicación?



La pregunta iba a investigar la existencia de procesos de relacionamiento entre el grupo de comunicación y el resto de departamentos de la FAMME. En este sentido, la relación con el área de proyectos es considerada importante inclusive más que la con EPD (1 de 3 encuestados la señala). Se destaca también la necesidad de involucramiento de la Dirección (7 de los 19 casos válidos). La comunicación es considerada como algo transversal que se nutre de los contenidos de los demás departamentos, pero termina siendo el “patito feo” porque no hay proyectos específicos que la financien.

Se echa de menos un trabajo entre varios departamentos con un enfoque común (por ejemplo, “dar voz al Sur”) y que se brinde desde el terreno o proyectos información necesaria a ser difundida (proyectos en el terreno). En definitiva, más coordinación del departamento de PROY con EPD y COM.

¿Ha funcionado la FAMME como "libero" para cubrir los huecos y zonas sin comunicación?

De las entrevistas ha emergido que no está claro si el papel de "libero" es apropiado para la RC FAMME. En primer lugar habría que definir mejor las responsabilidades de la RCFAMME en su trabajo de apoyo en las tareas de comunicación de las asociaciones no consiguen llevar a cabo ("huecos y zonas sin comunicación").

¿Se han establecido relaciones bilaterales entre asociaciones para compensar estos déficits?

Lo que sí es cierto que las asociaciones que tienen responsables de comunicación más "liberados" (es decir que no tienen más de dos funciones a su cargo), suelen establecer relaciones entre sí para apoyarse o bien compartir actividades conjuntas, como se demuestra en este análisis de red. El contexto geográfico y el tamaño de las asociaciones guarda relación este proceso, aunque tal vez no sea un factor fundamentales, debido a la diferente importancia que cada asociación asigna a la comunicación.

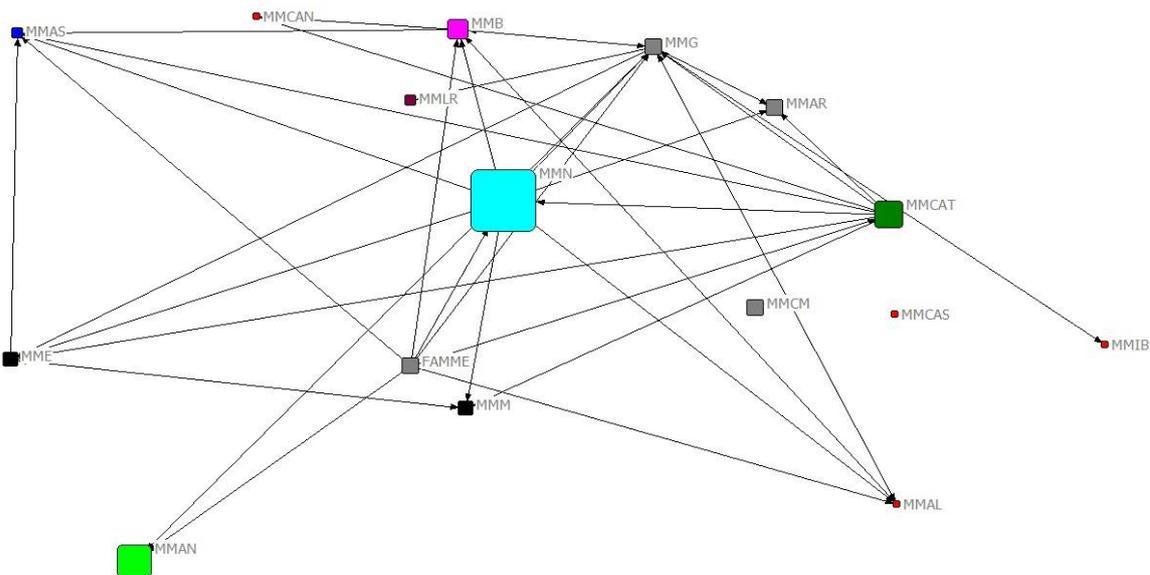


Gráfico 3 – Análisis de Red de las relaciones de trabajo entre las asociaciones³⁴. Fuente: cuestionario evaluación PC

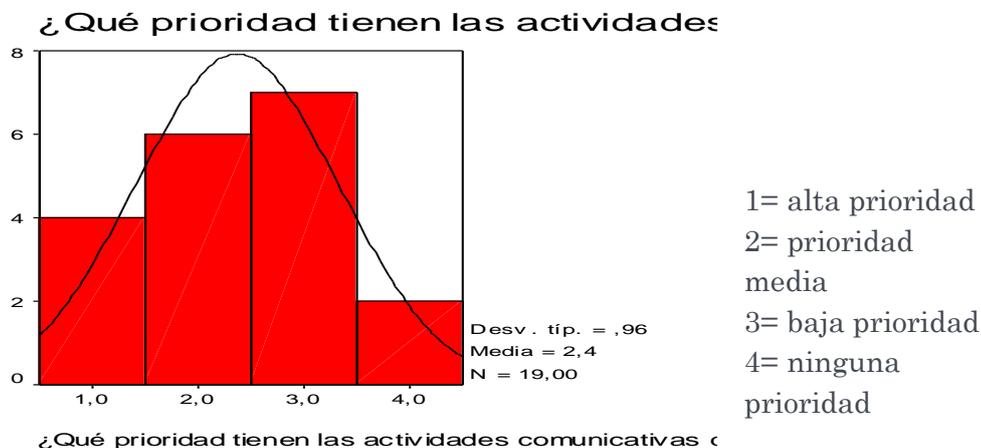
Se notan más relaciones de trabajo en el tercio norte y menos en el sur, aunque hay que destacar que se desconoce la influencia del Bus del milenio, debido a que la pregunta no la tenía en cuenta. Algunas asociaciones parecen no tener relaciones.

Finalmente, llama a la atención que la FAMME no es el centro neurálgico del trabajo de red.

³⁴ Distribución de los puntos según el mapa de España (aproximación). El tamaño del punto refleja el tamaño de la asociación, según el número de recursos humanos contratados.

3.2.3 Estructura

¿Qué prioridad tienen las actividades comunicativas de la Federación en tu actividad diaria? ¿Te encuentras con dificultades para realizarlas? ¿Qué dificultades?



Los entrevistados se dividen en 2 grupos casi iguales en la priorización de las actividades de la FAMME: la distribución de la curva es casi igual a la normal de Gauss (la media=2,4), por lo que la mayoría se distribuye en el medio, aunque hay unas 4 personas que le asignan alta prioridad.

Entre las dificultades mencionadas, los RC que participan en el grupo afirman que se encuentran con un serio problema de falta de tiempo para realizar las actividades propias de la FAMME. De los que han contestado a esta pregunta (90% de los encuestados), el 72,2% afirma que se encuentra con este problema “muchas veces”, mientras que el restante 27,8%, “algunas veces”.

Otros problemas significativos son: la falta de recursos humanos de apoyo (el 77,8% entre algunas y muchas veces), la poca receptividad de los medios de comunicación (66,7%) y la falta de formación (53%).

¿Ha habido continuidad en los/las responsables de educación y/o comunicación en cada asociación? ¿Qué formulas ha utilizado cada asociación para cubrir el puesto de comunicación?

Desde el 2007 hasta la fecha de elaboración de este informe sólo en el GT de comunicación se han contado 9 cambios de responsables de comunicación de las asociaciones y de la FAMME. Las asociaciones han generalmente cubierto ese puesto con:

- nuevas contrataciones
- externalización del servicio
- implicación de miembros de la JD
- voluntarios/as

Emanuele Lini – Evaluación Intermedia de Plan Estratégico y de Comunicación de la Federación de Asociaciones de MedicusMundi España

En las entrevistas se señala que la rotación del personal es un tema que redundan negativamente en la continuidad de las actividades del grupo de comunicación de la FAMME, ya que es preciso un cierto periodo de adaptación para incorporarse de una forma adecuada en el grupo.

También se apunta que el traspaso a los nuevos responsables es generalmente deficiente.

¿Está bien planteada la estructura del área de comunicación de FAMME?

Las limitaciones en el trabajo diario de los Recursos Humanos dedicados a las tareas de comunicación es sin lugar a duda uno de los mayores problemas estructurales de la FAMME.

Según los resultados del cuestionario, la carga de trabajo en cada Asociación determina que el trabajo común federal ocupe tiempo y dedicación de segundo orden. De hecho, el 95% de los entrevistados afirma que la falta del tiempo es un problema que afecta entre muchas (65%) y algunas veces (30%) su trabajo. El 80% de los entrevistados dedica menos del 50% de su tiempo a las tareas de comunicación, el 30% menos de un cuarto de su tiempo.

Debido a esta situación, el trabajo en comunicación es considerado bastante (40%) o muy prioritario (15%) por el 55% de los entrevistados. El dato refleja las limitaciones de tiempo vistas antes. Comparada con la prioridad asignada a la comunicación por parte de la Junta Directiva hay una mejor priorización por parte de los RC. El 77,8% de los encuestados señala que la falta de recursos humanos de apoyo (como los/as voluntarios/as) es un problema que afecta entre algunas (27,8%) y muchas veces (50%) las labores de comunicación de su asociación.

Según las entrevistas, la escasez de recursos humanos se debe a una escasez de fondos, ya que siendo los proyectos de cooperación o de EPD, difícilmente es posible imputar un responsable de Comunicación.

En las entrevistas se señala que, a pesar de que algunos consideren bastante buena y suficiente la formación que les hace MM, no todo el mundo es experto en comunicación y eso repercute sobre la capacidad de llevar a cabo más rápidamente determinadas tareas

La mayoría de entrevistados (52,7%) afirma, de hecho, que pocas veces (47,4%) o nunca (5,3%) la falta de formación ha representado un problema.

Por otro lado, sólo hay una persona contratada en la FAMME para comunicación y educación para el desarrollo. Las funciones de esta persona se establecieron con su contratación y no se volvieron a revisar, lo cual está provocando algo de incertidumbre (no se sabe hasta dónde debe apoyar las asociaciones que no tienen tiempo o recursos insuficientes).

Por lo general, la evaluación de la estructura de **medicusmundi** para llevar a cabo la implementación del plan no se desvía mucho del análisis hecha por el propio GT de comunicación en marzo de 2009.

El planteamiento de la estructura del área de comunicación de FAMME es adecuado a los criterios de Federación, pero la plantilla es claramente insuficiente para llevar a cabo los objetivos del PC, tal y como están formulados.

Con respecto a los Recursos Económicos, se cuenta con fondos para muchas de las actividades de comunicación, pero no para todas (por ejemplo, campaña publicitaria, formación en audiovisuales, monográficos, revista). Si hay alguna actividad particular hay que elaborar un proyecto *ad hoc*, con su presupuesto, que tiene que ser aprobado por el Consejo Ejecutivo.

En el Plan Estratégico se ha asignado un presupuesto (previsión) para la línea de “Comunicación e Imagen Corporativa”, que según el análisis del balance de cuenta de la FAMME ha sido inferior a los gastos reales, aunque en la memoria anual de aparece incluso 3 veces mayor.

El 78,9% de los que han respondido asume que entre las limitaciones que está encontrando el Plan de Comunicación en su implementación la falta de fondos está teniendo entre “bastante” (36,8%) y “mucha influencia” (42,1%).

Por otro lado, la falta de un presupuesto asignado es posible que haya jugado un papel importante en la no realización de las actividades: el 88,2% le asigna “bastante” (47,1%) o “mucha importancia” (41,2%).

La incertidumbre sobre el presupuesto de la FAMME choca con una mejor estabilidad de las asociaciones, donde en el 65% de los casos encuestados, existe un presupuesto para las actividades de comunicación.

El trabajo en subgrupos ha demostrado tener lados positivos para mejorar la operatividad de las reuniones, pero para que puedan funcionar es necesaria una mayor implicación de todas las asociaciones.

5. INTERPRETACIÓN

Como argumenta Patton, la interpretación va más allá de los hallazgos empíricos (findings) o la información recogida. Las interpretaciones ofrecen “explicaciones sobre los hechos, especulaciones sobre las interrelaciones, las causas y las razones de los hallazgos y los significados otorgados a los datos” (Patton, 1982: 273). En línea con Patton, consideramos que, dada la importancia de dotar de significado a los resultados, es necesario dedicar una fase, tiempo y recursos a la interpretación de los datos. Ligeró (2010) considera que la fase de interpretación supone un ejercicio de síntesis de toda la información recogida al que se dotará de explicación y sentido intentando contestar a la pregunta de qué está ocurriendo en la intervención y resolviendo las aparentes contradicciones que hayan surgido durante el análisis de datos. Para la búsqueda de la explicación más veraz, desde el Magíster de Evaluación de Programas y Políticas públicas se hacen cuatro recomendaciones:

- que se desechen explicaciones sin fundamento,
- que se prueben hipótesis alternativas,
- que se revise la interpretación en función del contexto del programa y
- que se contrasten las explicaciones con los stakeholders.

Aunque se reconoce que no existe el método infalible para encontrar la mejor explicación, se recomiendan dos procedimientos comprensivos: el camino de los campos de ideas y la disposición de la información según las dimensiones del programa: contexto, diseño, estructura, procesos y resultados (ver gráfico 1).

Ambos procedimientos tienen como objetivo conseguir una visión holística de los datos surgidos del análisis, para dar así una interpretación comprensiva; es decir que para conseguir una visión comprensiva de lo que está pasando en el programa y elaborar una interpretación plausible de los datos, hacen falta el análisis de los procesos y la estructura, además del de resultados e impactos.

El poder dar una interpretación comprensiva de los hallazgos y de lo que está pasando en el programa es relevante para conseguir la consecución de las tres funciones de la evaluación: a través de la ilustración o comprensión del programa (enlightment), se facilitan las funciones de mejora (improvement) y rendición de cuentas (accountability).

En línea con el análisis de datos, a continuación se hará una interpretación comprensiva del PE, que comprende también el PC, desglosada por dimensiones:

RESULTADOS

Por la rendición de cuentas del trabajo en cooperación internacional al desarrollo, se asume que **medicusmundi** está trabajando en la dirección del cumplimiento de los Objetivos Generales marcados. Esto es posible porque el trabajo en los países de

vía de desarrollo da cuenta de una experiencia de más de medio siglo en cooperación sanitaria, con una trayectoria bien definida y consciente tanto de sus limitantes como de sus posibilidades.

En cambio, los objetivos internos y de realización, cuya evaluación ha sido más factible, se han cumplido en menor medida porque han faltado los procesos y la estructura suficientes para que todas las asociaciones progresen de forma homogénea y coordinada y siempre de la misma manera, puedan aportar al cumplimiento del plan.

La evaluación del diseño de ambos planes, pese a validar su lógica de formulación como adecuada, ha detectado una sobrecarga de objetivos y actividades, cuya planificación temporal, a lo largo de los cinco años de vigencia, no está siendo finalmente realista³⁵, debido a que algunas actividades (como el desarrollo de la página web o el Bus del Milenio) han requerido para su ejecución un esfuerzo más grande de lo previsto por la organización, demorando más tiempo para finalizarse.

Lo demuestra el hecho de que a poco más de un año desde la finalización del plan, tan sólo el 51,31% de los objetivos ha sido alcanzado. Es cierto que hay un 11,52% de objetivos que están en proceso de ser alcanzados, en el sentido de que se están llevando a cabo las acciones correspondientes para su logro, pero aunque se culminasen³⁶, no se considera posible alcanzar el 100%, ya que existe otro 30% de acciones que parecen estar lejos de empezarse y – por consiguiente – de lograr los respectivos objetivos. En el caso del PC, la situación es aún peor, ya que tan solo el 42,86% de los objetivos previstos se ha logrado.

PROCESOS

Otros objetivos, como – por ejemplo – la implementación de una política de género a nivel institucional, para poderse lograr hubieran necesitado de una reflexión y consenso institucional que no se ha producido. De hecho, tener un proceso estratégico claro y definido para la producción de consenso o definición de posturas unitaria es – junto a la definición de los procesos que enmarcan la participación de las asociaciones en las actividades comunes de la FAMME – una de las asignaturas más pendientes de la federación en términos de procesos y cuya no realización ha mermado en parte la capacidad de generar opinión, de respuesta pública, de presencia unitaria y de presión política, que sigue siendo una asignatura pendiente que afecta de primera mano al GT de comunicación.

Uno de los datos definitivamente positivos es en la rendición de cuentas de las asociaciones por lo que se puede afirmar que hay una mejora substancial que se repercute en una mayor transparencia de toda la FAMME.

³⁵ En el caso del PE, no se ha podido hacer una comparación por no haber contado con un cronograma de ejecución.

³⁶ La evaluación no ha podido averiguar con exactitud el grado de ejecución de esas actividades.

El tema de la planificación por procesos ha sido crucial a lo largo de ambos planes porque la creación de algunos de ellos, como los mecanismos de comunicación interna o los procedimientos administrativos y de control de gastos, eran objetivos mismos del plan.

En el plano de la participación no ha sido posible establecer un nivel “mínimo” consensuado por todos, pero lo que queda claro es que el nivel logrado hasta ahora no es el más apropiado para llevar a cabo el Plan, ya que el compromiso de esas asociaciones en el grupo no es suficiente para repartir el trabajo de forma más equivalente, evitando sobrecargas.

Por otro lado, el hecho de que internamente a la organización no se disponga del 7,33% de los datos para evaluar el avance del plan, es de por sí un indicador de que los procesos de seguimiento y evaluación (pese a realizarse informes anuales de gestión) no han contado con los adecuados sistemas de recolección de datos debido a las escasas inversión económica para su implementación y formación de recursos humanos en monitoreo y evaluación.

Como adelantado también por el diagnóstico organizativo de **medicusmundi**, la elaboración de un mapa de procesos para toda la FAMME se valora como urgente para mejorar una gestión por procesos que se necesita reforzarse.

ESTRUCTURA

Como se ha evidenciado a lo largo de este informe, desde el punto de vista estructural se aprecian carencias que están impidiendo ejecutar y/o seguir los procesos adecuados y finalmente cumplir los objetivos del plan, tal y como estaban establecidos.

Aunque las previsiones presupuestarias del PE se hayan generalmente respetado, oscilando entre un $\pm 5\%$, la incapacidad de afianzar los recursos procedentes de fondos públicos y aumentar los fondos privados han sido producto también de factores externos, cuales la crisis financiera que estalló en septiembre de 2008, cuando ambos planes ya estaban hechos, y que disminuyó drásticamente la inversión en cooperación internacional por parte de los donantes públicos: justo a partir de ese año se ha registrado una ligera disminución del personal contratado en sede³⁷ a la cual se añade una grave caída de los recursos voluntarios, cuya explicación se encuentra no sólo en el hecho de que la aportación voluntaria se haya vuelto menos constante, sino también en la insuficiente capacidad de la organización para gestionarla. De hecho, a nivel de FAMME, no se dispone de un plan de voluntariado ni de un manual de gestión que ayude en la tareas de captación y manejo de los/as voluntarios/as a las asociaciones con menos personal contratado.

³⁷ La disminución del personal de terreno no ha seguido el mismo patrón. Aunque respecto a 2007 hayan disminuido, respecto a 2008 ha habido un ligero aumento.

Pero las exigencias del PE y la disminución de los recursos privados destinados a aquellas actividades menos financiadas con fondos públicos (comunicación, fortalecimiento interno, incidencia política, etc.) han significado seguir con una alta carga de trabajo que ha provocado estrés y generado una cierta insatisfacción en el personal, sobre todo en aquellos casos donde se funden en una sola persona varias responsabilidades (el ejemplo más común es el de responsable de comunicación y de educación para el desarrollo). En el caso del PC, al no tener un presupuesto claro, se seguía dando un cierto desconocimiento de las cuantías disponibles anualmente para su ejecución, lo que redujo de antemano la posibilidad de realizar las actividades más costosas.

La alta rotación del personal contratado de **medicmundi** (sobre todo en comunicación) es considerada un producto de la inviabilidad de este modelo de estructura, que puede ser motivado en parte por esta insatisfacción y que redundaría en una menor eficiencia de la organización, debido al tiempo que se pierde antes de que el/la trabajador/a llegue a ser completamente operativo/a, entre los procesos de incorporación y de inducción.

Pero la alta carga de trabajo es también – y sobre todo – un reflejo de la débil gestión por procesos y de la falta de procedimientos de la federación y de las asociaciones menos estructuradas.

No es un caso, de hecho, que el ejemplo puntual de desgaste que más ha salido, en especial modo en las entrevistas con los informantes claves del PC, haya sido él *Bus del Milenio*, cuya ejecución necesitó de una coordinación (entre las asociaciones y los grupos de comunicación y EPD) de una envergadura que jamás anteriormente se ha habido dado.

Por contrario, se alega que las cosas son distintas en otras áreas como en la de Acciones en el Sur, sector en el cual también se ha notado la disminución de recursos humanos, pero donde el recurso a la coordinación se ha hecho más metódico, con la creación de las unidades de gestión. Esto indica que donde existen procedimientos establecidos de coordinación y gestión, se aprovechan mejor los recursos humanos, el desgaste es menor y la eficiencia, finalmente, mayor.

En definitiva, aunque se haya avanzado en la gestión de los recursos humanos y económicos, implementando marcos de referencia y mecanismos de rendición de cuentas, es necesario mejorar la coordinación interna (aprovechar los recursos de todas las asociaciones) y hacer un esfuerzo importante para impulsar una gestión por procesos consensuada dentro de toda la organización, a la vez que se adecua el plan a las actuales situaciones económica (del sector de las ONGs), y estructural (de **medicmundi**), priorizando aquellos objetivos que están más al alcance de la organización.

En el esquema n. 3 se puede observar un resumen de las conclusiones más relevantes del análisis de datos, ordenadas gráficamente por dimensión, de forma que se entienda más fácilmente la relación entre cada una de ellas.

Emanuele Lini – Evaluación Intermedia de Plan Estratégico y de Comunicación de la Federación de Asociaciones de MedicusMundi España

Para hacer un ejemplo de estas relaciones podríamos aportar el siguiente: la escasa difusión y uso de las nuevas TIC (estructura) ha influido en la participación en foros internos (procesos), contribuyendo a la no consecución de los objetivos de comunicación interna (resultados).

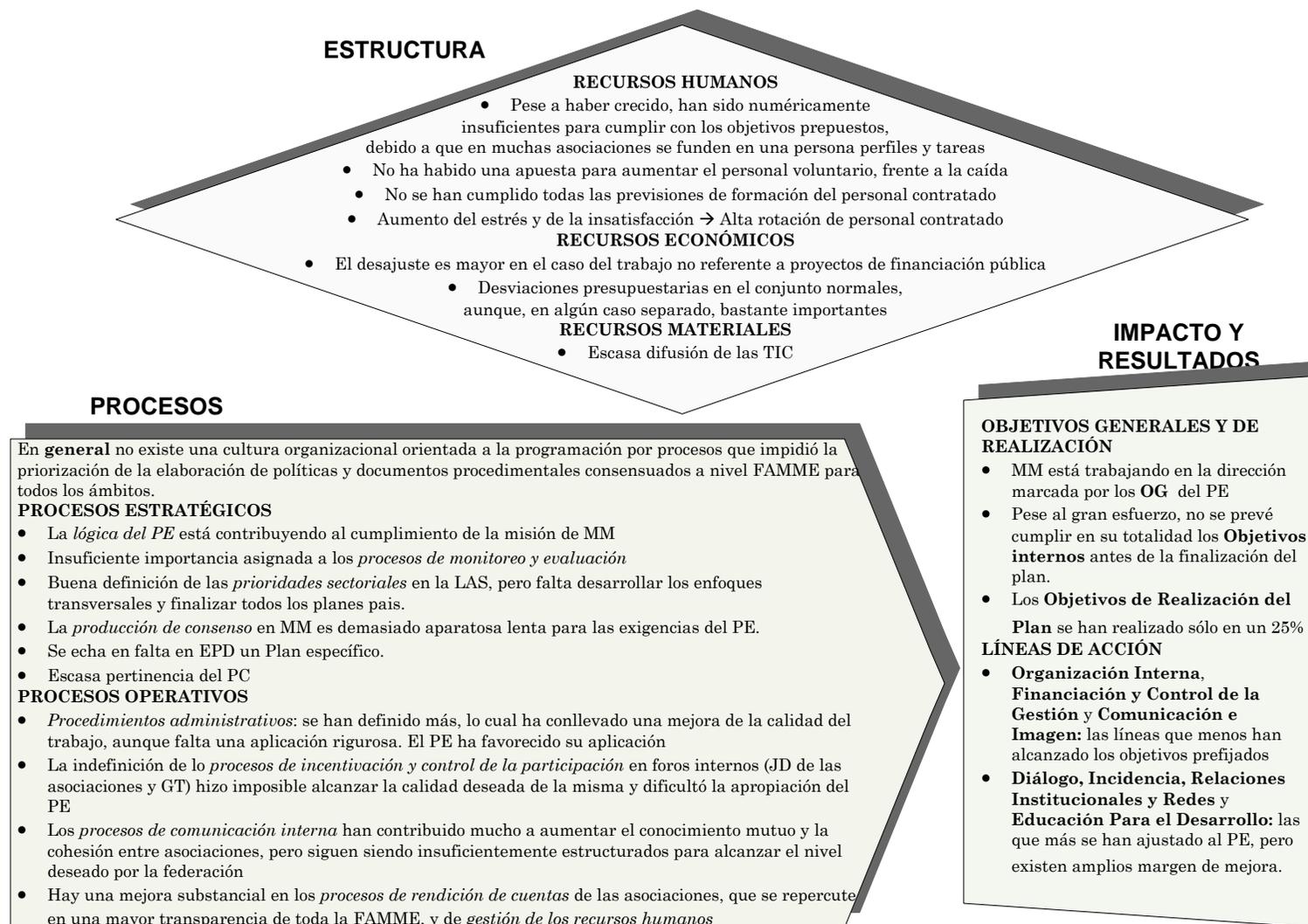


Ilustración 6 - Interpretación de datos según el análisis dimensional

6. ENJUICIAMIENTO

El proceso de enjuiciamiento sistemático tiene cuatro niveles de análisis: hallazgos (datos, empíricos, hechos, información que se recoge); interpretaciones (explicación de los hechos y los datos); juicios (valoraciones acerca de los hallazgos y sus interpretaciones) recomendaciones (sugerencias sobre posibles líneas de acción)

Tras los hallazgos y las interpretaciones, el siguiente paso en la secuencia lógica propuesta por Patton (1982: 273) corresponde al enjuiciamiento, que por definición puede ser estandarizado (basado en criterios, también llamado pre-ordenado) o comprensivo (que entiende el programa como un todo y ayuda a las audiencias a comprender la intervención).

En el caso estandarizado, los juicios son los valores aplicados a los datos que mediante criterios específicos se concluye que los hallazgos son “buenos” o “malos”; “positivos” o “negativos”; “en la dirección deseada” o “en una dirección no deseada”; “por encima de las expectativas”, “en línea con éstas” o “por debajo de las expectativas”. Esta forma de enjuiciar se desarrolla mediante la comparación de los hallazgos con los criterios y los estándares predefinidos. En este tipo de enjuiciamiento preordenado o categórico, el enjuiciamiento se realiza según se ha definido en el diseño basándose en los datos y no tanto en las interpretaciones. Si los datos son fiables y los indicadores cumplen con los estándares o niveles meta, se puede decir que el programa cumple positivamente con el criterio de evaluación correspondiente.

Sin embargo, dado que el enjuiciamiento preordenado se preocupa más por clasificar el programa según los criterios preordenados y nuestra evaluación, en cambio, es una evaluación comprensiva y orientada a la teoría, en la cual se ha hecho un ejercicio de interpretación de la caja negra de los Planes Estratégico y de Comunicación, nuestro enjuiciamiento se hará conforme a las 3 dimensiones del programa (estructura, procesos, resultados), procurando proporcionad una visión holística de lo que ha pasado en la implementación de ambos planes desde el 2007 hasta ahora.

A este respecto, Robert Stake (2006) sugiere dos tipos de juicios:

- Comparación relativa con otros programas similares que se consideren satisfactorios.
- Comparación absoluta al contrastar lo observado con las convicciones personales acerca de lo que es bueno y deseable.

Al no disponer de otros programas similares sobre los cuales basar nuestra valoración, se optará por un tipo de comparación absoluta, ya que al saber cómo ocurrieron los hechos, la importancia del juicio pasa en un segundo lugar.

De una cierta manera, en la interpretación ya se vio que el cumplimiento de los objetivos a más de un año del ecuador tanto del Plan Estratégico, como del Plan de Comunicación no estaba siendo satisfactorio. De las 7 líneas de acción sólo en 4 se pasaba del 50%, mientras que a nivel general el promedio es del 51,31%.

Pero de la misma forma, se han notado carencias importantes en la dimensión de los procesos internos, debido a las dificultades que implica coordinar una federación de 16 asociaciones diseminadas a lo largo y a lo ancho de todo el territorio español.

Por otro lado, la implantación de estos procesos y – finalmente – la consecución de los objetivos prefijados han sido perjudicadas por un conjunto estructural insuficiente para hacer frente e los retos institucionales de la organización.

Sin embargo, hemos visto que – ante la incapacidad de abarcarlo todo – en MM se priorizaron temas considerados claves (como la rendición de cuentas, la mejora de la página web, la unificación de la política salarial o la concentración geográfica de los proyectos, etc.) que sí han sido llevados a cabo de forma satisfactoria, contando con la voluntad y el compromiso de los trabajadores y de los órganos directivos de la organización.

Por este motivo, tras la interpretación de los datos hecha en el capítulo anterior, podemos concluir que – tal y como estaban formulados – los **resultados** que se proponían alcanzar tanto el Plan Estratégico como el Plan de Comunicación 2007-11 están siendo demasiado ambiciosos para la actual **estructura** de la organización y los **procesos** en marcha, aún inadecuados. Esto vale sobre todo para su vertiente interna, que es la que más se ha podido evaluar, debido a las limitaciones ya mencionadas.

Con todo, cabe destacar que ambos planes han servido definitivamente como documentos estratégicos de referencia para orientar a la organización en su trabajo diario y conocerse internamente de forma más profundizada, descubriendo debilidades y amenazas, pero sobre todo identificando las fortalezas y las oportunidades de mejora.

Concluyendo, el mayor impacto positivo del PE y el PC se ha notado sobre todo en el seno de la organización, que con estos procesos de planificación estratégica está generando e institucionalizando enriquecedores debates internos sobre como mejorar la calidad de sus acciones. Dada la compleja estructuración de **medicmundi** España (la FAMME, con sus 16 asociaciones), cualquier paso adelante en este sentido, por pequeño que parezca, refleja el esfuerzo de varios profesionales que a lo largo y lo ancho de la geografía española logran consensos y acuerdos para sacar adelante la organización, los cuales sería desacertado subestimar o dar por supuesto.

Por este motivo, aunque a fecha de hoy los objetivos del PE y del PC estén lejos de poder ser alcanzados en su totalidad, el grado de ejecución de ambos va en la dirección deseada y se puede considerar en general satisfactorio.

7. RECOMENDACIONES

En la literatura especializada sobre evaluación existe cierto consenso sobre la pertinencia de las recomendaciones. Se les otorga el valor de ser el “vínculo formal entre la evaluación y su uso” (Preskill y Piontek 1996, citado en Bustelo 2001: 60). Como afirma Patton, frecuentemente las recomendaciones son la parte más visible de una evaluación, por que se convierten en sugerencias para el futuro, propuestas de cambio o de mantenimiento para la intervención y consejos para diferentes *stakeholders* sobre como mejorar la intervención (Patton, 1982: 271-73). Se hace mucho hincapié en que si se quiere construir recomendaciones de buena calidad y que puedan ser útiles se necesita que éstas estén vinculadas con el resto del trabajo de evaluación. Nuestras recomendaciones tienen como base lógica el enjuiciamiento comprensivo hecho en el capítulo anterior y su objetivo es el de mejorar la elaboración del nuevo Plan Estratégico y de Comunicación.

Es muy necesario para el ulterior uso de las recomendaciones, que éstas aparezcan expuestas en un orden siguiendo algún criterio lógico según el tipo de recomendaciones que sean³⁸; por lo tanto, nuestras recomendaciones se orientarán según la relación sistémica entre estructura (recursos humanos, económicos y materiales), procesos (estratégicos y operativos) y resultados e impacto, con los vínculos a las líneas específicas del actual PE. Además, debido a que todavía hay bastante inclinación a leer las evaluaciones según los criterios del CAD, se ha procedido también a una subdivisión por los siguientes criterios:

- Impacto: Valoración de los efectos globales del plan (comprende y supera la eficacia)
- Eficiencia: Con este criterio se pretende responder a la pregunta de si se están gestionando los fondos de forma óptima
- Viabilidad: Se refiere a lo sostenible de los logros de la intervención una vez que esta haya finalizado
- Participación: Se refiere al papel asignado a los stakeholder en la implementación del plan
- Pertinencia: se refiere a si el plan es adecuado para el contexto en el que se desarrolla
- Coherencia: Se refiere a la idoneidad de la estructura interna del plan y a su complementariedad con otras intervenciones
- Apropiación: Se refiere al liderazgo de las personas de MM
- Aspectos metodológicos: Se refiere a la metodología técnica de plan
- Armonización: Preguntas referidas a la coordinación entre actores de la cooperación

³⁸ Patton recomienda una serie de criterios: si son recomendaciones de intencionalidad sumativa o formativa; según el destinatario; según su prioridad o su urgencia; según su viabilidad; según su importancia; según si afecta a procesos, a financiación, a organización o a contenidos; según el posible plazo de implementación (Patton, 1982: 279).

DIMENSIÓN	LÍNEA/S DE ACCIÓN PORMENORIZADA/S	CRITERIO	RECOMENDACIÓN/ES
ESTRUCTURA (RECURSOS HUMANOS)	LFC 3: Limitar los costes administrativos a un máximo del 15%.	Eficiencia y pertinencia	Reestructurar los objetivos en RRHH de acuerdo al contexto actual de crisis económica e incorporar en esta línea la parte de formación interna.
	LFC 4: Mejorar la transparencia y rendición de cuentas LFC : Incrementar la profesionalidad en la gestión administrativo – financiera LC 3: Cooperación al Interior de la FAMME (Compartir ideas, recursos y materiales) LC 6: Optimizar los Recursos: Mejorar la conexión entre los departamentos de proyectos y comunicación LEF 1: Formación: Facilitar la formación a los distintos colectivos que integran medicusmundi (personal contratado en España y cooperantes, voluntarios y juntas directivas, etc), para que puedan desarrollar sus funciones de la mejor manera posible y establecer una coherencia de actuación entre todas las Asociaciones	Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar la formación de los RRHH en: <ul style="list-style-type: none"> ○ gestión financiera y protocolos administrativos ○ comunicación (de RC y cooperantes) • Utilizar las potencialidades de la web para realizar cursos on-line o externalizar la formación interna, eventualmente financiándola con becas
	Línea 9 Recursos Humanos - Organización de Personas		Procurar aumentar el número de voluntarios de la organización mediante la elaboración de procedimientos (ej. manual) de gestión del personal voluntario y de un plan de voluntariado a nivel de FAMME, para su adaptación en las asociaciones.

<p>ESTRUCTURA (RECURSOS ECONÓMICOS Y HUMANOS)</p>	<p>LFC 1: Aumentar nuestros ingresos privados hasta un 30%. LC 7: Optimizar los Recursos: Captación de recursos</p>	<p>Impacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para evitar redundancias y confusiones, las estrategias de captación de recursos (socios, voluntarios y patrocinadores) deberían ser lideradas por el departamento financiero, y posteriormente operativizadas con el auxilio del departamento de comunicación y, en su caso, de una empresa externa. • Puesto que no hay claridad sobre la real efectividad de una campaña publicitaria y el alcance que debe tener (local o estatal), se recomienda: <ul style="list-style-type: none"> ○ primero realizar un estudio de viabilidad para ver si sería rentable o menos.³⁹ ○ En el caso de que sí, el GT COM podría apoyar una empresa externa en la elaboración de los contenidos, pues no dispone de la capacidad para montar por si solo una campaña. <p>Otras alternativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aprovechar algunos eventos anuales (ej. día de la Salud, día de la Malaria, día del SIDA) para el lanzamiento de un mensaje unitario de la FAMME ○ Empezar por las nuevas tecnologías para ahorrar costes de difusión.
<p>ESTRUCTURA (RECURSOS MATERIALES)</p>	<p>LED 5: Coordinarnos con las otras Líneas de Acción de medicumundi: comunicación, proyectos, investigación, presión política LAS 5: Reforzar los mecanismos de comunicación y de trabajo compartidos en el seno de la organización</p>	<p>Impacto</p>	<p>Incorporar como herramientas diarias de trabajo las nuevas TICs (Skype, messenger, etc.) para la celebración de reuniones a la distancia (sobre todo de los GT) y valorar la creación de un sistema informático de gestión de la información (Intranet, ERP, base de datos)</p>
<p>ESTRUCTURA (RECURSOS ECONÓMICOS)</p>	<p>LFC 1: Aumentar nuestros ingresos privados hasta un 30% LFC 2: Consolidar los recursos públicos</p>	<p>Coherencia</p>	<p>Rever a la baja los indicadores relativos a los porcentajes de ingresos privados y públicos, adaptándolos al contexto real de crisis económica.</p>

³⁹ De hecho, actualmente no se considera posible poder competir con ONGD nacionales como MdM, MSF, o IO

<p>ESTRUCTURA (RECURSOS ECONÓMICOS)</p>	<p>LED 5: Coordinarnos con las otras Líneas de Acción de MM: comunicación, proyectos, investigación, presión política LAS 5: Reforzar los mecanismos de comunicación y de trabajo compartidos en el seno de la organización LC 3: Cooperación al Interior de la FAMME (Compartir ideas, recursos y materiales)</p>	<p>Eficiencia</p>	<p>Dada la coincidencia (en el 90% de los casos) de los perfiles de Responsables de Comunicación y Educación para el Desarrollo de las asociaciones, agendar seguidas las reuniones de los GT COM y EPD para abaratar costes y aumentar la participación.</p>
<p>PROCESOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>LOI2: Lograr que todas las Asociaciones contribuyan al desarrollo de las señas de identidad de medicmundi</p>	<p>Apropiación</p>	<p>Con el objetivo de que las asociaciones se apropien de los procesos estratégicos de la FAMME se recomienda asegurarse de que se elaboren, en este orden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PEs de todas las asociaciones que se enmarquen en el próximo PE. Valorar la posibilidad de que se convierta en <i>condicio sine qua non</i> para la adhesión a la FAMME. 2. POA estatal, con indicadores, tiempos, recursos y responsables. 3. POA de las asociaciones. En ellos tienen que quedar claros los compromisos de cada una de las asociaciones y los recursos previstos para implementarlos⁴⁰.
	<p>LAS (no contemplado en el anterior PE)</p>	<p>Viabilidad</p>	<p>Incorporar al menos los siguientes enfoques transversales en la LAS (y – si posible – en la LED y LC), ayudaría al equipo a plasmarlos mejor en los proyectos (proporcionándoles una perspectiva holística) y en su trabajo diario:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Género o Sostenibilidad medioambiental o Derechos Humanos o Interculturalidad
	<p>LAS 2: Elaborar estrategias-país, o al menos un documento básico de planificación estratégica, en todos aquellos países definidos por la organización como prioritarios durante el transcurso de este Plan, que permita a las asociaciones que trabajen allí coordinarse.</p>	<p>Pertinencia</p>	<p>Elaboración de un plan por cada país prioritario en el que se desglosen las estrategias de todas las asociaciones que allí trabajan y valorar la posibilidad de crear una UG por país.</p>

⁴⁰ Esto se enlazaría con la recomendación del diagnóstico organizacional de concretar políticas y procedimientos para asegurar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados (GOCMA, 2010: 33), como puede ser, en este caso, la elaboración del PE y POA de cada de las asociaciones.

PROCESOS ESTRATÉGICOS	LOI7: Impulsar la gestión de calidad	Aspectos metodológicos e Impacto	<p>Evaluabilidad: extremar las precauciones, a la hora de redactar los objetivos generales, para formular metas objetivamente verificables y de más fácil medición, sobre todo si no se puede costear estudios muy largos y complejos.</p> <p>Seguimiento y evaluación: se recomienda impulsar la creación de un sistema de seguimiento y evaluación del PE, cuyo trabajo se vería facilitado por la presencia de POAs y de indicadores de impacto para cada uno de los resultados y de los objetivos. Indicadores más pertinentes aumentarán, por consiguiente, la evaluabilidad del futuro plan.</p>
	LED	Coherencia	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, igual que en COM, un PE propio con líneas de trabajo, financiación, seguimiento, etc. De acuerdo con el 5º OG del PE, para ser más coherente con esta lógica, el OG de la LED no debería ser el refuerzo de la misma, sino estar orientado a los cambios en las sociedades del norte. • Incorporar en esta área un objetivo de formación externa a otros colectivos interesados en las acciones de MM
	LC (elaboración del próximo Plan de Comunicación)	Pertinencia	Rever los objetivos del PC desde una perspectiva más realista de la estructura y del contexto actual de la FAMME, en primer lugar, el objetivo de visibilidad.
		Aspectos metodológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el nº de actividades, por imposibilidad de realizarlas todas. • Al no depender de la financiación pública, es necesario dotar de un presupuesto a las acciones del PC.
		Impacto	En la tarea de formulación del plan, procurar operativizar la calidad del tiempo.

PROCESOS OPERATIVOS	<p>LOI 1: Conseguir la plena participación de todas las Asociaciones en las sesiones de trabajo emanadas de la Asamblea</p> <p>LOI 8: Consolidar los Grupos de Trabajo.</p> <p>LC 3: Cooperación al Interior de la FAMME (Compartir ideas, recursos y materiales)</p> <p>LC 4: Cooperación al Interior de la FAMME (Mejoras técnicas)</p> <p>LC 5: Optimizar los Recursos: Coordinar campañas de comunicación con otros grupos o departamentos de la FAMME</p> <p>LED 5: Coordinarnos con las otras Líneas de Acción de medicmundi: comunicación, proyectos, investigación, presión política</p> <p>LAS 5: Reforzar los mecanismos de comunicación y de trabajo compartidos en el seno de la organización</p>	Participación	<ul style="list-style-type: none"> • De entrada no se considera necesario que todos los responsables de áreas estén en los GT. Por ejemplo, se podrían sugerir estas alternativas, también para abaratar costes: <ul style="list-style-type: none"> ○ En algunas asociaciones se podrían crear puntos focales para llevar determinados asuntos que, por la experiencia y recursos humanos de éstas, serían más fáciles de liderar y llevar a cabo. ○ Se podrían crear grupos reducidos de asociaciones que quieran trabajar juntas. Estos grupos “pensarían” para después poner en común el trabajo hecho en momentos puntuales para la toma de decisiones claves. • Para seguir impulsando la participación en las actividades de la FAMME conforme los acuerdos consensuados, en la elaboración del próximo PE se recomienda: <ul style="list-style-type: none"> ○ Definir mejor las responsabilidades de la FAMME y de las asociaciones en el reparto de las actividades del próximo PE ○ Exigir que cada asociación participe en al menos uno o dos GT que se crean para que no haya grupos descolgados con pocos miembros
		Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Unificar las políticas y los procedimientos existentes en las asociaciones a nivel de FAMME para todo tipo de proceso y área de trabajo, con especial atención a las áreas de comunicación, EPD y proyectos • Socializar todos los materiales de las asociaciones, sobre todo los estudios • Establecer mecanismos de coordinación e intercambio de información, con especial hincapié entre los responsables de proyectos y EDP/COM.
RESULTADOS E IMPACTO	<p>LOI 6: Desarrollar e incorporar una política de género tanto al interior de la organización como en las acciones que se lleven a cabo tanto en el Norte como en el Sur</p>	Impacto	<p>Se recomienda que en el próximo plan la elaboración de una política de género se eleve al rango de línea de acción porque ayudaría a priorizarla.</p>

Emanuele Lini – Evaluación Intermedia de Plan Estratégico y de Comunicación de la Federación de Asociaciones de MedicusMundi España

RESULTADOS E IMPACTO	<p>LAS 6: Mejorar la capacidad de generar opinión, de respuesta pública, de presencia unitaria y de presión política tanto del conjunto de las asociaciones de medicumundi, como de los socios locales con los que se trabaja</p> <p>LEF 4: Estudios: Realizar estudios científicos o recabar información científica sobre temas que se consideren prioritarios para la Organización</p>	Coherencia	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar el enfoque de DDHH en el desarrollo, insertando objetivos de incidencia política (cambio de políticas, prácticas, ideas y creencias): <ul style="list-style-type: none"> en todos los proyectos en el sur y en el norte como OG de la LDIRR. Vincular (o fusionar) la línea de estudios con la de incidencia, desarrollando objetivos comunes
	<p>LOI 8: Consolidar los Grupos de Trabajo.</p> <p>LC 3: Cooperación al Interior de la FAMME (Compartir ideas, recursos y materiales)</p> <p>LC 4: Cooperación al Interior de la FAMME (Mejoras técnicas)</p> <p>LC 5: Optimizar los Recursos: Coordinar campañas de comunicación con otros grupos o departamentos de la FAMME</p> <p>LED 5: Coordinarnos con las otras Líneas de Acción de medicumundi: comunicación, proyectos, investigación, presión política</p> <p>LAS 5: Reforzar los mecanismos de comunicación y de trabajo compartidos en el seno de la organización</p>	Eficiencia e Impacto	<ul style="list-style-type: none"> Replicar proyectos de EPD y COM de algunas asociaciones en otras comunidades donde haya asociación de MM, para optimizar recursos Impulsar nuevos proyectos comunes a nivel de FAMME en comunicación y EPD y ejecutarlos en las comunidades de referencia de las asociaciones Aumentar el número de UG para una coordinación más eficiente de varias intervenciones en los mismos países Unificar la elaboración de material de difusión a nivel FAMME, para mayor visibilidad del conjunto de la federación, y distribuirlo a las asociaciones
	<p>LDIRR 1: Medicus Mundi internacional</p> <p>LED 5: Coordinarnos con las otras Líneas de Acción de medicumundi: comunicación, proyectos, investigación, presión política</p> <p>LDIRR 3: Coordinadoras autonómicas</p> <p>LDIRR 4: Consejos de cooperación estatal, autonómicos y locales de cooperación</p>	Impacto	<ul style="list-style-type: none"> Se recomienda la creación de un GT de Incidencia, que además de dar seguimiento a la labor de MM en MMI, podría ayudar más en la definición de los objetivos que se quieren cumplir en este ámbito, desde COM y EPD. En un contexto de crisis de la cooperación descentralizada, seguir participando activamente en las coordinadoras autonómicas, pero desde una visión común de la FAMME.
	<p>LAS 4: Impulsar en sus zonas de trabajo los enfoques integrales de actuación y la colaboración con otras organizaciones especializadas</p> <p>LDIRR 5: Plataformas y redes /alianzas en comunidades autónomas</p>	Armonización	Seguir e impulsar las estrategias de consorcios y alianzas con otras ONGDs para reforzar un modelo más armónico y eficiente de cooperación integral.
	<p>LED 6: Abrir espacio a la directa participación de los países del Sur en todos los foros que les afecten, al objeto de facilitar que su voz se oiga en el Norte, tratando de corregir la desigualdad informativa que rige en el mundo</p>	Impacto	<p>Brindar más espacio a las voces del Sur en los proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estableciendo protocolos directos de comunicación con el Sur Creando blogs de contrapartes y cooperantes

<p style="text-align: center;">RESULTADOS E IMPACTO</p>	<p>LEF 7: Estudios: Creación de opinión en el seno de medicmundi, consensuando un discurso común, que respete nuestra pluralidad y que nos dé identidad propia sobre diversos temas como por ejemplo: política sanitaria, salud sexual y reproductiva y cooperación al desarrollo</p>	<p>Impacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fijarse como objetivo llegar a consensos escritos sobre temas de actualidad (al menos 2 anuales) para poder estar al paso con la evolución de la salud y del sector de la cooperación y unificar los posicionamientos de MM: el GT Incidencia podría encargarse de la tarea, consensuarlos con el GT Directores y finalmente con el CE. • Crear una especie de “pool de emergencia” avalado por medicmundi (por ejemplo formado por: un médico, un miembro del CE, un experto en comunicación) que pueda representar a MM ante la prensa para responder a cuestiones de actualidad que afectan a la organización.
--	--	----------------	---

8. CONCLUSIONES

Pese a las limitaciones anteriormente expuestas, la realización de esta investigación evaluativa ha significado para el candidato una excelente oportunidad de enfrentarse por primera vez a la lógica de la investigación social aplicada a la evaluación de programas.

El hecho de que se tratara de una planificación estratégica de una organización no gubernamental hizo que el candidato estuviera más familiarizado con los mecanismos que rigen su elaboración y su seguimiento, pudiendo profundizar allí donde fuera más necesario las causas de sus éxitos y sus fracasos. La pertenencia del alumno a una ONG estructurada de forma similar a la de **medicmundi** España permitió además una cierta compenetración y favoreció el común entendimiento entre él y todos los informantes claves.

Dicho esto, cabe destacar que el trabajo ha significado un importante reto investigativo, en primer lugar, por el tamaño de la evaluación. Aunque el Plan de Comunicación formara, en cierta medida, parte del plan estratégico, su evaluación ha requerido un análisis documental muy largo y prolongado. Asimismo, la interpretación de los cuestionarios ha empeñado buena parte del tiempo disponible, dejando finalmente a la evaluación del resto del Plan Estratégico un papel – paradójicamente – casi secundario con respecto a su componente de comunicación.

Valga tal vez una breve reflexión sobre una de las recomendaciones realizadas para clausurar la presente memoria de grado: la concerniente los aspectos metodológicos del diseño del PE.

En este sentido, se echó en falta una más profundizada valoración sobre la evaluabilidad del Plan Estratégico para tal vez poder definir mejor no sólo los tiempos y las herramientas a utilizar para su evaluación intermedia, sino el alcance de la misma, ya que muchas de las metas generales no eran objetivamente verificables, mientras que otras hubieran podido medirse sólo a través de estudios muchos más complejos. De cara a la futura evaluación final y a la elaboración del nuevo Plan es este un elemento a tener en cuenta por parte de la organización y no frustrar ninguna expectativa, tanto de la organización como del equipo evaluador.

Con todo, somos conscientes que la planificación estratégica es un camino largo cuyos pasos deben ir sumando reflexión, claridad, acuerdo, pero a la vez sin paralizar ni bloquear el trabajo de las organizaciones, sino integrándose en él e impulsándolo. Dado el día a día de las entidades sin ánimo de lucro, que sufren un importante reajuste del sector, además de largo, es este un camino difícil que, sin embargo, no se puede parar.

La elaboración del plan estratégico dura un tiempo y necesita un ritmo, marcado por las reales posibilidades de la organización. Al marcar este ritmo no se puede olvidar conectar la acción con la planificación y, finalmente, la evaluación.

Tanto para mejorar la fase de implementación como la de evaluación es importante traducir la planificación estratégica en planes operativos o de gestión y proyectos, algo que también se ha echado de menos en este análisis. Si estos últimos no existen o no están conectados con la planificación realizada, no sólo será más complicada la implementación, sino el mismo sistema de seguimiento y evaluación se verá mermado en sus alcances.

Es un ejercicio más de realismo pragmático en el que se requiere que entren todos los actores involucrados, so pena encontrarse con grandes dificultades en la implementación y con una débil vinculación “afectiva” de las personas que lo ejecutan.

Comprender la importancia que reviste la evaluación (y, en su modalidad más formativa y sistemática, el seguimiento) en el proceso de mejora de la calidad de una organización como **medicmundi** ha sido quizás uno de los mejores aprendizajes que la evaluación ha brindado a mi experiencia profesional como trabajador del sector de las entidades sin ánimo de lucro.

Queda mucho por recorrer en el viaje hacia la mejora de la calidad del sector, pero, como dice el poeta, *se hace el camino al andar*.

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario para la evaluación del Plan de Comunicación

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS/AS RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN DE LAS ASOCIACIONES DE LA FAMME

Estimado/a miembro de medicusmundi

Al rellenar este cuestionario, participas en la elaboración de un nuevo Plan de Comunicación que responda cada vez más y mejor a las exigencias de la Federación y las asociaciones de medicusmundi, y – por supuesto – a sus colaboradores. Por ello te agradecemos que seas sincero/a, pienses las respuestas y contestes con libertad, pues tu opinión es muy valiosa. Marca con una equis (activando la casilla de control: “valor predefinido→seleccionado”) la respuesta que prefieras para cada una de las preguntas y en el caso de respuestas abiertas siéntete libre de utilizar todo el espacio que quieras para mejor argumentar tu explicación.

Te recordamos que esto no es un examen ni una prueba y tu nombre no aparecerá en ningún sitio. Tus respuestas serán confidenciales y tratadas de forma anónima. Si tienes dificultades técnicas, dudas, o no entiendes una pregunta, puedes contactar con nosotros en el teléfono o en el la dirección de correo electrónico que encontrarás más abajo. Si alguna pregunta te incomoda, déjala en blanco, pero intenta contestar lo más posible.

La duración del cuestionario será de aproximadamente 15 minutos.

UNA VEZ MÁS, ¡MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

El equipo evaluador

Contacto: **Emanuele Lini**, e-mail: e.lini@libero.it; teléfono: **617754995**

PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

P1. ¿Hace cuánto trabajas (o cuánto tiempo has trabajado) en medicusmundi?

- a. Más de 3 años b. Entre 2 y 3 años c. Entre 1 y 2 años

- d. Menos de 1 año e. Menos de 6 meses

P2. ¿Qué tipo de relación laboral tienes (o tenías) con medicusmundi?

- a. Contrato duración determinada b. Contrato duración indefinida c. Estudiante en prácticas

- d. Voluntario/a (pasa a la pregunta 4)

P3. ¿Qué tipo de jornada tienes?

- a. 40 horas semanales b. 30 horas semanales c. 20 horas semanales

LA COMUNICACIÓN EN TU ASOCIACIÓN

P4. ¿En porcentaje, cuánto tiempo de tu trabajo consideras que dedicas a las tareas de comunicación?

- a. 100% (Pasa a la P.6) b. Entre el 75 y el 99% c. Entre el 50 y el 74%
- d. Entre el 25 y el 49% e. Entre el 10 y el 24% f. Menos del 10%

P5. Si no dedicas todo tu tiempo a las tareas de comunicación, ¿a qué otras tareas te dedicas? (respuesta múltipla)

- a. Educación para el Desarrollo b. Marketing
- c. Captación de socios/as y fondos d. Gestión del voluntariado
- e. Proyectos f. Administración o Contabilidad
- g. Otra/s tarea/s
(especificar) _____

P6. ¿A cuáles de estas actividades estás dedicando tu trabajo en comunicación dentro de tu asociación? (respuesta múltipla)

- a. Campañas de sensibilización y/o organización de actividades y jornadas
- b. Mantenimiento y desarrollo de archivo digital, grafico y literario de la organización

- c. Entrevistas, reportajes, resúmenes de informes, notas y ruedas de prensa para los medios de comunicación
 - d. Redacción y coordinación de la revista / boletín de la asociación (si la hay)
 - e. Redacción y difusión de comunicados, artículos, folletos, dossieres, audiovisuales y otros materiales informativos
 - f. Asesoramiento de la dirección de la organización y/o formación a los/as voluntarios/as en temas de comunicación
 - g. Gestión de espacios de publicidad en medios de comunicación de ámbito local.
 - h. Actualización y correcta visualización de la web corporativa, del blog de la asociación y/o de las redes sociales 2.0 (si aplica)
 - i. Captación de recursos sociales, económicos y técnicos
 - j. Otra/s actividad/es
(especificar) _____
-

P7. ¿Entre las siguientes dificultades, cuales te encuentras más frecuentemente para la realización de estas actividades? (respuesta múltiple)

	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
a. Falta de tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Falta de fondos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Falta de apoyo institucional por parte de la Junta Directiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Falta de formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Falta de recursos humanos de apoyo (por ejemplo, voluntarios/as)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Falta de coordinación con otros actores (sede central, otras asociaciones de la FAMME, otras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ONGs, etc.)

g. Poca receptividad por parte de los medios

h. _____

i. _____

P8. En tu opinión, ¿cuáles de los siguientes departamentos o instancias deberían participar o colaborar más en la implementación de las anteriores actividades? (respuesta múltipla)

a. Educación para el Desarrollo b. Estudios e Investigación

c. Dirección d. Secretaría Técnica

e. Proyectos f. Finanzas/Contabilidad

i. Otro/s departamentos
(especificar) _____

P9. ¿Se realizan actividades de captación de recursos (marketing) en tu asociación?

a. Si b. No (pasa a la pregunta 11) c. No lo sé (pasa a la pregunta 11)

P10. Si has respondido SI, ¿desde que área de tu asociación se han realizado? (respuesta múltipla)

a. Educación para el Desarrollo b. Comunicación

c. Dirección d. Secretaría Técnica

e. Proyectos f. Finanzas/Contabilidad

h. Otra/s área/s (especificar) _____

P11. ¿Se suelen realizar o se han realizado audiovisuales u otro material de difusión masiva en tu asociación?

a. Si b. No (pasa a la pregunta 13) c. No lo sé (pasa a la pregunta 13)

P12. Si has respondido SI, ¿qué tipo de público habéis pretendido alcanzar? (respuesta múltipla)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> a. Educadores | <input type="checkbox"/> b. Estudiantes |
| <input type="checkbox"/> c. Profesionales sanitarios | <input type="checkbox"/> d. Periodistas |
| <input type="checkbox"/> e. Administraciones públicas | <input type="checkbox"/> f. Jóvenes |
| <input type="checkbox"/> g. Mujeres | <input type="checkbox"/> h. Público en general |
| <input type="checkbox"/> i. Otra/s categoría/s
(especificar)_____ | |
-

P13. En tu opinión, ¿cuán prioritario es el trabajo de comunicación en el día a día de tu asociación?

- | | | | |
|---|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> a. Muy prioritario | <input type="checkbox"/> b. Bastante prioritario | <input type="checkbox"/> c. Poco prioritario | <input type="checkbox"/> d. Para nada prioritario |
|---|--|--|---|

P14. En tu opinión, ¿Cómo valora la Junta Directiva de tu asociación el trabajo de comunicación?

- | | | | |
|---|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> a. Muy prioritario | <input type="checkbox"/> b. Bastante prioritario | <input type="checkbox"/> c. Poco prioritario | <input type="checkbox"/> d. Para nada prioritario |
|---|--|--|---|

P15. ¿Existe en tu asociación un presupuesto anual asignado a las actividades de comunicación?

- a. Si b. No

P16. ¿Cómo se financian las actividades de comunicación en tu asociación? (respuesta múltipla)

- a. Por medio de proyectos financiados con fondos públicos (convocatorias de subvenciones públicas)
- b. Por medio proyectos financiados por privados (convocatorias de subvenciones de fundaciones o empresas privadas)
- c. Con donaciones privadas (cuotas socias, aportaciones particulares o empresas)
- d. Otro/s medio/s
(especificar)_____

LA COMUNICACIÓN EN LA FAMME

P17. ¿Cuáles de estas actividades realizas como responsable de comunicación y/o miembro del grupo de trabajo de la FAMME?
(respuestas múltipla)

- a. Envío a la persona de comunicación de FAMME artículos redactados y preparados para la web/hoja de enlace e imágenes.
 - b. Participación activa en la determinación de objetivos, gestión y evaluación de los planes y estrategias de comunicación.
 - c. Participación en las reuniones del grupo de trabajo
 - d. Trabajo en sub-grupos
 - e. Organización de talleres
 - f. Otra/s actividad/es
(especificar)_____
-

P18. ¿Qué prioridad tienen las actividades comunicativas de la Federación en tu actividad diaria?

- a. Alta prioridad
- b. Prioridad media
- c. Baja prioridad
- d. Ninguna prioridad

P19. ¿Entre las siguientes dificultades, cuales te encuentras más frecuentemente para la realización de estas actividades? (respuesta múltipla)

	Muchas veces	Algunas veces	Pocas veces	Nunca
a. Falta de tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Falta de fondos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Falta de apoyo institucional en la asociación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Falta de formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Falta de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Emanuele Lini – Evaluación Intermedia de Plan Estratégico y de Comunicación de la Federación de Asociaciones de MedicusMundi España

- f. Falta de coordinación con otros actores (sede central, otras asociaciones de la FAMME, otras ONGs, etc.)
- g. Poca receptividad por parte de los medios de comunicación
- h. _____
- i. _____

P20. Crees que el número de reuniones anuales y de encuentros del grupo de comunicación de cara a la operatividad en la toma de decisión dentro del mismo es:

- a. Excesivo b. Apropiado c. Suficiente d. Insuficiente

P21. ¿Como valoras tu participación en el grupo de comunicación?

- a. Muy Buena b. Buena c. Regular d. Baja e. Muy Baja

P22. ¿Como valoras, en general, la participación de las asociaciones en el grupo de comunicación?

- a. Muy Buena b. Buena c. Regular d. Baja e. Muy Baja

P23. En tu conocimiento, ¿con cuáles de las siguientes asociaciones de medicusmundi tu asociación ha establecido relaciones en temas de comunicación en los últimos 3 años, fuera de las actividades comunes del grupo?

- a. Álava b. Andalucía c. Aragón d. Asturias
- e. Bizkaia f. Cantabria g. Castilla LM h. Catalunya
- i. CV/Alicante j. CV/Castellón k. Extremadura l. Gipuzkoa
- m. Illes Balears n. Madrid o. Navarra p. La Rioja
- q. Ninguna de ellas r. No lo sé

P24. ¿Como valorarías, en general, la comunicación interna en la FAMME?

- a. Muy Buena b. Buena c. Regular d. Baja e. Muy Baja

EL PLAN DE COMUNICACIÓN

P25. ¿En qué medida podrías afirmar que conoces el Plan de Comunicación 2007-11 de la FAMME?

- a. Muy bien b. Bien c. Regular d. Poco e. Nada

P26. Ordena estos productos del plan de comunicación, según lo que valoras lo que está siendo (o será, en el caso aún no se hayan realizados) su contribución al aumento de **visibilidad** de la FAMME (1= más contribución).

- a. Página web
- b. Nueva propuesta de Lema
- c. Materiales de difusión
- d. Monográficos
- e. Campaña publicitaria
- f. Audiovisuales
- g. Días internacionales
- h. Redes sociales 2.0
- i. Revista
- j. Otro producto (especificar) _____
- k. Otro producto (especificar) _____

P27. Ordena estos productos del plan de comunicación, según lo que valoras lo que está siendo (o será, en el caso aún no hayan sido realizados) su contribución a la **mejora de la cooperación al interior de la FAMME** (1= más contribución).

- a. Fijar funciones del Responsable Com. Famme
- b. Libro de estilo
- c. Plan para agilizar procedimientos
- d. Documento traspaso responsables comunicación
- e. Hoja de Enlace
- f. Bases datos recursos compartidas
- g. Formación de responsables de comunicación
- h. Proponer un tema anual de Debate FAMME
- i. Página web
- j. Redes sociales 2.0
- k. Revista
- l. Otro producto (especificar) _____
- m. Otro producto (especificar) _____

P28. En tu opinión, ¿ha aumentado la visibilidad de la FAMME ante los medios de comunicación y el público en general?

a. Si b. No c. No lo sé

P29. En tu opinión, ¿la implementación del plan se ha traducido en un incremento de recursos directos (personal) o indirectos (fondos)?

a. Si b. No c. No lo sé

P30. En tu opinión, ¿qué limitaciones crees que tiene está encontrando el Plan de Comunicación en su implementación? Asigna un influencia a cada una de ellas (1= mucha influencia, 4= ninguna influencia).

	1	2	3	4
Falta de tiempo para ejecutarlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de fondos para ejecutarlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de apoyo institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de formación de los recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de coordinación entre los varios actores del plan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otra (especificar)_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otra (especificar)_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P31. En tu opinión, ¿qué limitaciones crees que tiene el Plan de Comunicación en su diseño? Asigna una importancia a cada una de ellas (1= mucha importancia, 4= ninguna importancia).

	1	2	3	4
Falta de indicadores de resultado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de un sistema de seguimiento y evaluación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetivos demasiado ambiciosos o no adecuados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elevado número de actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Actividades poco comprensibles
- Falta de coherencia y lógica interna
- Falta de un presupuesto asignado
- Otra (especificar) _____
- Otra (especificar) _____

P32. En tu opinión ¿han hecho suyo las asociaciones el discurso de la FAMME?

- a. Si b. No c. No lo sé

P33. ¿Y al revés, la FAMME se ha apropiado de la labor de difusión en clave del marco geográfico de asociaciones?

- a. Si b. No c. No lo sé

P34. En tu opinión ¿ha cambiado en los últimos tiempos la visión que tienen las Juntas y el Consejo Ejecutivo de medicusmundi sobre la comunicación?

- a. Si b. No c. No lo sé

P35. ¿Cómo valoras la aportación de tu asociación en el logro de los objetivos del plan de comunicación de la FAMME?

- a. Muy Buena b. Buena c. Regular d. Baja e. Muy Baja

P36. En una escala de 1 a 5, que valor asignarías a: (Atención, ¡no se trata de ordenarlos!: 1= máximo valor; 5= mínimo valor)

- a. El posicionamiento unitario de la FAMME ante los medios de comunicación
- b. La fluidez de información entre las asociaciones
- c. Los procedimientos que regulan el trabajo de los responsables de comunicación
- d. El papel de la FAMME en el trabajo de cohesión de las asociaciones y de cobertura de los huecos sin comunicación
- e. La cantidad de información que genera la FAMME
- f. La calidad de información que genera la FAMME
- g. La capacidad de la FAMME y de las asociaciones de involucrar a las copartes del Sur y a los cooperantes en el trabajo de comunicación
- h. La introducción del enfoque de género en el trabajo de comunicación de la FAMME
- i. El papel jugado por el Consejo Ejecutivo en la implementación del plan

P37. Dentro del objetivo 3 del vigente plan de comunicación (“Optimizar los recursos”) la captación de recursos (LC7) emerge como responsabilidad del grupo de comunicación a realizar mediante campañas de marketing, estrategias de fidelización y búsqueda de patrocinadores. ¿Crees que este cometido es viable para tu trabajo en la asociación y para el grupo de comunicación? ¿Cómo?

P38. La experiencia del Bus del Milenio ha marcado un antes y un después en la coordinación entre los equipos de Educación para el Desarrollo y de Comunicación. Por otro lado, en la Asamblea de Marzo 2009 se ha hablado por primera vez de “edu-comunicación” como objetivo general. ¿Qué diferencias substanciales crees que existen en tu asociación y en la FAMME entre Sensibilización, EPD y Comunicación?

ANEXO 2: Guión Entrevista Responsable de Comunicación FAMME

PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando con MM?
2. ¿Cómo fue tu incorporación al trabajo? ¿Hubo un traspaso de funciones bien claro y definido?
3. ¿Son tus funciones diferentes del de tu antecesor? ¿Se ha añadido o quitado alguna?

LA COMUNICACIÓN EN FAMME

4. ¿Consigues en pocas palabras describirme el funcionamiento del área de comunicación de la FAMME? ¿Crees que está bien planteada su estructura? (subgrupos: cuántos hay? Funcionan?)
5. ¿Crees que estás contando con suficiente recursos económicos para llevar a cabo las actividades de comunicación de la FAMME?
6. ¿Cuál es para ti el papel de la comunicación de MM?
7. ¿Cuáles son los objetivos del área de comunicación de la FAMME? ¿Siguen vigentes las líneas preferentes y trasversales que salieron con el diagnosti.com?
8. ¿Como valoras la presencia en medios de la FAMME y de las asociaciones?
9. ¿Existen manuales y procedimientos comunes de orientación para tu trabajo y para el de todos los responsables de las asociaciones? ¿Si sí, como las valoras?
10. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la FAMME y cómo afectan tu trabajo de responsable de comunicación?

ASOCIACIONES Y GRUPO DE COMUNICACIÓN

11. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de las Asociaciones en el trabajo en comunicación y cómo afectan tu trabajo? (de la presentación Asamblea Marzo 2009)
12. ¿Cuáles son los problemas que afectan el buen funcionamiento del GRUPO DE COMUNICACIÓN?

PLAN DE COMUNICACIÓN

13. ¿Te parece que el plan, a grandes rasgos, está bien planteado? ¿Crees que le faltaría algo?
14. ¿Crees que las actividades planteadas en el plan están bien explicadas y son entendibles para cualquiera?
15. ¿Crees que el número de actividades y el calendario propuestos eran factibles para la Federación?
16. ¿Crees que el plan ha contribuido a aumentar la visibilidad de la FAMME?

17. Vamos a hablar de los resultados alcanzados hasta ahora según lo que pone en el informe de gestión 2009
18. ¿Qué razones crees que existen para que no se haya cumplido con todas las actividades previstas en el Plan 2007-2011?
19. ¿Ha habido productos no esperados del plan?

ORGANOS DIRECTIVOS

20. ¿Crees que la participación del personal técnico de las asociaciones (en este caso, los responsables de comunicación) en la asamblea podrían mejorar la estructura?
21. ¿En qué actividades crees necesaria la participación de otros departamentos o instancias?
22. ¿Cómo se ve la comunicación dentro del consejo ejecutivo? ¿Que está haciendo el consejo ejecutivo para ayudar el grupo de comunicación
23. Ya que se habla a menudo en el plan de que se trata de convencer al Consejo Ejecutivo para la realización de varias actividades, ¿qué logros se han conseguido, en tu opinión, en el seno del consejo ejecutivo? ¿Ha cambiado la visión que se tiene de la comunicación en medicusmundi desde las juntas y desde el consejo ejecutivo?

COMUNICACIÓN – EPD – PROYECTOS

24. Por lo visto, muchos de los responsables de COM lo son también de EPD, además, hay una cierta voluntad y propensión de EPD de trabajar junto con comunicación y viceversa. ¿Cómo ves las relaciones entre comunicación y educación para el desarrollo? ¿Las personas de comunicación deben desarrollar labores de EpD y viceversa?
25. Sensibilizar en comunicación? Qué opinas?
26. También se pide desde varias partes (incluyendo EPD) que haya una coordinación con el departamento de proyectos, con el objetivo de dar voz al Sur. ¿Es posible hablar de una triangulación EDU-PROY-COM? ¿Cómo la verías?

COMUNICACIÓN - MARKETING

27. ¿Necesitamos una campaña de comunicación/ marketing para llevar a cabo nuestros objetivos principales?
28. En el plan de comunicación la captación es uno de las actividades fundamentales, sin embargo el marketing en la comunicación es cuestionada por una parte del grupo : crees ¿Es responsabilidad del área de comunicación llevar a cabo tareas de captación de socios y marketing o recursos? Si sí, ¿cómo?

ESTRATEGIAS FUTURAS

29. ¿Crees que los medios de comunicación han cambiado tanto como para justificar cambios radicales en la estrategia y formas de gestionar la información en MM?
30. ¿A donde crees que debería tender la comunicación en MM?

ANEXO 3: Guión entrevistas Vocal de Comunicación FAMME

PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

1. ¿Cuánto tiempo llevas como vocal de comunicación de MM?
2. ¿Has estado en la formulación del plan de comunicación? ¿Qué papel has tenido?

LA COMUNICACIÓN EN FAMME

3. ¿Crees que está bien planteada la estructura del área de comunicación de la organización?
4. ¿Crees que se cuenta con suficientes recursos económicos para llevar a cabo las actividades de comunicación de la FAMME?
A parte del personal que hay, si queremos reforzar el área hacen falta más recursos económicos, pero tampoco se ha pedido o se ha planteado un presupuesto al Consejo Ejecutivo.
5. ¿Como valoras la presencia en medios de la FAMME y de las asociaciones?
6. ¿Existen manuales y procedimientos comunes de orientación para el trabajo del área de comunicación?
Por un lado sí que existen bastantes manuales y procesos, pero tenemos un problema, que es la movilidad del grupo de comunicación y esto retrasa muchísimo el trabajo, que la gente no conoce, que hay que plantear sobre la mesa. Falta la transmisión de los temas a las nuevas personas.
7. En tu opinión, ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la Federación y cómo afectan tu trabajo de vocal de comunicación? ¿Y los del grupo de comunicación?

PLAN DE COMUNICACIÓN

8. ¿Te parece que el plan, a grandes rasgos, está bien planteado? ¿Crees que le faltaría algo?
9. ¿Crees que el número de actividades y el calendario propuestos eran factibles para la Federación?
10. **VISIBILIDAD:** ¿Crees que el plan ha contribuido a aumentar la visibilidad de la FAMME?
11. ¿Podrías destacarme algunos de los resultados alcanzados hasta ahora del plan de comunicación?
12. ¿Qué razones crees que existen para que no se haya cumplido con todas las actividades previstas en el Plan 2007-2011?
13. ¿Ha habido productos no esperados del plan?

ORGANOS DIRECTIVOS

14. ¿Crees que la participación del personal técnico de las asociaciones (en este caso, los responsables de comunicación) en la asamblea podrían mejorar el funcionamiento de la FAMME?

15. Ya que se habla a menudo en el plan de que se trata de convencer al Consejo Ejecutivo para la realización de varias actividades, ¿Ha cambiado la visión que se tiene de la comunicación en medicusmundi desde el consejo ejecutivo?

COMUNICACIÓN – EPD – PROYECTOS

16. Por lo visto, muchos de los responsables de COM lo son también de EPD, además, hay una cierta voluntad y propensión de EPD de trabajar junto con comunicación y viceversa. ¿Cómo ves las relaciones entre comunicación y educación para el desarrollo y la edu-comunicación?
17. También se pide desde varias partes (incluyendo EPD) que haya una coordinación con el departamento de proyectos, con el objetivo de dar voz al Sur. ¿Es posible hablar de una triangulación EDU-PROY-COM? ¿Cómo la verías?

COMUNICACIÓN - MARKETING

18. ¿Necesitamos una campaña de comunicación/ marketing para llevar a cabo los objetivos principales de MM?
19. En el plan de comunicación la captación es uno de las actividades fundamentales, sin embargo el marketing en la comunicación es cuestionada por una parte del grupo : ¿Es responsabilidad del área de comunicación llevar a cabo tareas de captación de socios y marketing o recursos? ¿Cómo? No, implica más personas y departamentos, JD, EPD, proyectos,

OTROS

20. ¿Crees que los medios de comunicación han cambiado tanto como para justificar cambios radicales en la estrategia y formas de gestionar la información en MM?ç
21. ¿Cuál debería ser para ti el papel de la comunicación de la organización? ¿A donde crees que debería tender la comunicación en MM?

ANEXO 4: Guión entrevistas Responsable Comunicación de las Asociaciones de la FAMME

PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

1. ¿Cuánto tiempo has trabajado como responsables de comunicación de tu asociación?
2. ¿Has estado en la formulación del plan de comunicación? ¿Qué papel has tenido?

LA COMUNICACIÓN EN FAMME

3. En tu opinión, ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la Federación y cómo afectaban tu trabajo?

ASOCIACIONES Y GRUPO DE COMUNICACIÓN

4. ¿Cuáles crees que son las debilidades y las fortalezas del funcionamiento del grupo de comunicación? (de la presentación Asamblea Marzo 2009)

PLAN DE COMUNICACIÓN

5. ¿Te parece que el plan, a grandes rasgos, está bien planteado? ¿Crees que le faltaría algo?
6. ¿Crees que el plan ha contribuido a aumentar la visibilidad de la FAMME?
7. ¿Podrías destacarme algunos de los resultados alcanzados hasta ahora del plan de comunicación?
8. ¿Qué razones crees que existen para que no se haya cumplido con todas las actividades previstas en el Plan 2007-2011?
9. ¿Puedes destacarme algunos productos no esperados del plan?

ORGANOS DIRECTIVOS

10. ¿Crees que la participación del personal técnico de las asociaciones (en este caso, los responsables de comunicación) en la asamblea podrían mejorar el funcionamiento de la FAMME?
11. Valoración del peso de las decisiones de las JDs en el trabajo de comunicación de las asociaciones.
12. ¿En qué actividades de comunicación crees necesaria la participación de otros órganos directivos? ¿Qué tipo de participación?
13. Ya que se habla a menudo en el plan de que se trata de convencer al Consejo Ejecutivo para la realización de varias actividades, ¿Ha cambiado la visión

que se tiene de la comunicación en medicusmundi desde las juntas y desde el consejo ejecutivo?

COMUNICACIÓN – EPD – PROYECTOS

14. Por lo visto, muchos de los responsables de COM lo son también de EPD, además, hay una cierta voluntad y propensión de EPD de trabajar junto con comunicación y viceversa. ¿Cómo ves las relaciones entre comunicación y educación para el desarrollo y la edu-comunicación?
15. También se pide desde varias partes (incluyendo EPD) que haya una coordinación con el departamento de proyectos, con el objetivo de dar voz al Sur. ¿Es posible hablar de una triangulación EDU-PROY-COM? ¿Cómo la verías?

COMUNICACIÓN - MARKETING

16. ¿Necesitamos una campaña de comunicación/ marketing para llevar a cabo los objetivos principales de MM?
17. En el plan de comunicación la captación es uno de las actividades fundamentales, sin embargo el marketing en la comunicación es cuestionada por una parte del grupo : ¿Es responsabilidad del área de comunicación llevar a cabo tareas de captación de socios y marketing o recursos? ¿Cómo?

OTROS

18. ¿Crees que los medios de comunicación han cambiado tanto como para justificar cambios radicales en la estrategia y formas de gestionar la información en MM?
19. ¿A donde crees que debería tender la comunicación en MM?

ANEXO 5: Guión entrevistas miembros Consejo Ejecutivo

ESTRUCTURA

1. La evolución de los RRHH de MM muestra un ligero aumento del personal de sede, un ligero calo del personal en terreno y una caída libre de los voluntarios. Por otro lado, es cierto que se ha logrado un marco de referencia de condiciones laborales. En general, ¿crees que se ha mejorado en la gestión de los RRHH? ¿si sí, dónde? ¿qué es lo que falta?
2. En tu opinión, ¿se han respetado las previsiones presupuestarias?
3. ¿Crees que es viable la estructura actual de MM para realizar los objetivos del plan?

PROCESOS

4. En 2009 el informe de AECID arroja datos bastante positivos sobre los procedimientos administrativos. En general, crees que ¿hemos mejorado la calidad de nuestro trabajo?
5. Si bien es cierto que todas las asociaciones han estado presentes, al menos, en dos de las tres asambleas anuales, por otro lado no todas las asociaciones han participado de manera continuada en al menos dos grupos de trabajo de FAMME. Por lo general crees que ¿sois más participativos en la organización?
6. ¿Crees que la creación de las unidades de gestión y la consolidación de los grupos de trabajo hayan contribuido a mejorar la cohesión interna entre asociaciones?
7. Los informes de gestión indican que hay una clara falta de datos sobre la labor de las asociaciones que permitan evaluar su trabajo. ¿Cómo valorarías los sistemas de comunicación interna de MM? ¿Crees que ha habido un avance respecto al anterior PE?
8. ¿Se han definido desde el consejo ejecutivo posturas unitarias de la FAMME alrededor de los temas de debates propuestos?
9. A pesar de algunos incumplimientos por parte de las asociaciones del reglamento interno y de sus obligaciones fiscales, en los informes de los años anteriores de la fundación lealtad no había salvedades para MM. ¿crees que se sigue mejorando en la rendición de cuentas? ¿en qué medida?
10. ¿Crees que se ha cumplido los objetivos específicos de la organización interna? Si alguno no ¿por que?
11. En tu opinión, ¿se está cumpliendo con la misión de MM?

RESULTADOS

12. ¿Crees que las prioridades sectoriales del Plan son las apropiadas?
¿Quitarías o pondrías alguna otra?
13. ¿Cuál crees que ha sido la repercusión en España de las campañas internacionales en las que hemos participado?
14. ¿Se han definido temas prioritarios de medicusmundi para EPD? ¿Cuáles?
15. ¿Cómo valoras el éxito de las acciones de incidencia política que apoyan acciones de EPD como el Bus del Milenio o Stop Malaria Now?
16. ¿Se ha abierto el espacio a los países sur en EPD y en comunicación?
17. ¿Es necesaria una campaña de marketing para la organización?

BIBLIOGRAFÍA

Ballart, X. (1996). Modelos teóricos para la práctica de la evaluación de programas. En S. J. Brugué Q., *Lecturas de gestión pública* (págs. 321-352). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Bustelo, M. (2001). *La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España 1995-1999*. Madrid: UCM.

Chenon, M. (2006). *EVALUACIÓN FINAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE MEDICUS MUNDI*.

FAMME. (2007b). *Plan de comunicación 2007 - 2011*.

FAMME. (2007a). *Plan Estratégico 2007-11*. Madrid.

GOCMA. (2010). *Diagnóstico organizativo y Plan de mejora para la Federación Medicusmundi*. Madrid.

Ligero Lasa, J. A. (2009). Material del Magister en Evaluación de Programas y Políticas Públicas. Madrid: Centro Superior de Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación.

Mediano, C. (2009). *Propuesta de evaluación del Plan Estratégico de Medicusmundi*. Zaragoza.

Patton, M. Q. (1982). *Practical Evaluation*. Beverly Hills: SAGE.

Stake, R. (2006). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Barcelona: Editorial Graó.

Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (1987). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Valles, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.

Weiss, C. H. (1998). *Evaluation. Methods fo studying programs and policies*. New Jersey: Prentice Hall.