

2019 | Reporte Final De Calificación

Reporte Final de Calificación de: **Happy Hearts A.C.** *Periodo fiscal evaluado: 2018*





Tabla de Contenidos

M	etodolo	ogía de Evaluación Filantrofilia	4
1.	RES	SUMEN EJECUTIVO	5
2.	DAT	OS GENERALES	6
1. 2. 2. 2. 2. 3. 3. 3. 3. 3. 4. 4. 4. 4. 4. 4. 4. 5. 5. 6. Pr Ar	2.1	Información General	6
	2.2	Descripción de la Institución	7
	2.3	Teoría de Cambio	8
3.	CAL	IFICACIÓN: DESARROLLO INSTITUCIONAL	8
	3.1	Gobierno y Estrategia = A+ (3.77)	g
	3.2	Generación de Ingresos = B+ (2.87)	10
	3.3	Comunicación = A+ (3.83)	11
	3.4	Administración = A (3.42)	13
	3.5	Operación = A+ (3.94)	14
4.	EVA	LUACIÓN TENDENCIAS DE IMPACTO SOCIAL	15
	4.1	Alcance 2018	15
	4.2	Eficacia = 90.6%	15
	Eficac	ia Beneficiarios – Padres de familia	16
	Camb	ios:	16
		ia beneficiarios – Alumnos	
		ios:	
		ia beneficiarios – Profesores y directores	
		ios:	
	4.3	Eficiencia = 93.5%	
	4.4	Retorno Social sobre Inversión = \$0.68	
	4.5	Costo de Generación de Ingresos	
	4.6	Diversificación de Ingresos	
	4.7	Brechas Presupuestales	
	4.8	Diferencia en la inversión por caso de éxito	20
5.	COI	MPARATIVO CON OTRAS ORGANIZACIONES	
	5.1	Comparativo de Desarrollo Institucional	
	5.2	Comparativo de Desarrollo Institucional y Eficacia	21
6.	ANÁ	LISIS DE LAS ENCUESTAS A BENEFICIARIOS	21
	Princip	pales hallazgos	21
	Anális	is de variables	22
7.	LÍN	EAS DE ACCIÓN PRIORITARIA	25
 3. 6. 7. 	Desar	rollo Institucional	25
	Impac	to Social	25
8.	EQI	JIPO EVALUADOR	25



Índice de Gráficas y Figuras

Gráfica 1. Calificación de Desarrollo Institucional	8
Gráfica 2. Desglose de la calificación de Desarrollo Institucional	8
Gráfica 3. Análisis de eficacia en beneficiarios a través de los padres de familia	16
Gráfica 4. Análisis de eficacia en los alumnos beneficiarios	16
Gráfica 5. Análisis de eficacia en profesores y directores	17
Gráfica 6. Análisis de Eficiencia	17
Gráfica 7. Análisis de Retorno Social sobre Inversión	18
Gráfica 8. Análisis de costo de Generación de Ingreso	18
Gráfica 9. Análisis de Diversificación de Ingresos	19
Gráfica 10. Brechas presupuestales	19
Gráfica 11. Diferencia en la inversión por caso de éxito.	20
Gráfica 12. Comparativo de resultados de Desarrollo Institucional	20
Gráfica 13. Comparativo de Resultados de Desarrollo Institucional y Eficacia	21
Gráfica 14. Análisis de la calidad de los servicios, según la opinión de los padres	23
Gráfica 15. Análisis de la utilidad de los servicios, según la precepción de los padres	23
Gráfica 16. Análisis de la calidad de los servicios, según la opinión de los estudiantes	24
Gráfica 17. Análisis de la calidad de los servicios, según la percepción de los estudiantes	24
Gráfica 18. Análisis de la calidad de los servicios, según la opinión de los profesores y directores	24
Gráfica 19. Análisis de la calidad de los servicios, según la percención de los profesores y estudiantes	25



Metodología de Evaluación Filantrofilia

Filantrofilia: Construyendo la Nueva Filantropía es una asociación civil que tiene como misión maximizar el impacto de la filantropía mediante la calificación y la profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil. Filantrofilia busca incrementar la confianza hacia las organizaciones por medio de una calificación y medición de las tendencias de impacto social que sean accesibles a donadores potenciales, así como al público en general.

A. Desarrollo Institucional

Filantrofilia ofrece el servicio de calificación a toda institución social que desea evaluar y diagnosticar su nivel de desarrollo institucional, así como su impacto social. Primero, comparamos el desarrollo institucional de la institución participante, con las mejores prácticas internacionales en cinco áreas:

- a) Gobierno y Estrategia,
- b) Generación de Ingresos,
- c) Comunicación,
- d) Administración
- e) Operación y Programas.

Filantrofilia ubica a las *mejores prácticas* como al conjunto de las mejores políticas y procedimientos que han demostrado conducir a las organizaciones sin fines de lucro a la excelencia, sea en México o en el ámbito internacional. Estas mejores prácticas se expresan en nuestro scorecard que con sus más de 100 indicadores permite al equipo otorgar una calificación numérica objetiva y precisa a cada institución.

B. Impacto Social

El segundo paso del proceso de calificación consiste en medir el impacto social que tiene la institución en la sociedad mexicana a través de una metodología innovadora que integra cuatro indicadores de impacto social y cuatro indicadores presupuestales.

A continuación, presentamos una breve explicación del significado de cada indicador:

- Alcance: número de beneficiarios directos e indirectos que apoyó la institución durante el año evaluado.
- ii. **Eficacia:** porcentaje de éxito de las acciones de la institución para llevar a cabo su misión.
- iii. **Eficiencia**: porcentaje de recursos utilizados por la institución para actividades que repercuten de forma directa en el cumplimiento de su misión y objetivos.
- iv. **Retorno Social sobre Inversión (RSOI):** el impacto económico que tienen las acciones de la institución en la sociedad mexicana en un determinado lapso de tiempo.
- v. **Costo de generación de ingresos**: proporción del monto invertido en la generación de ingresos con respecto a los ingresos totales obtenidos en el ejercicio fiscal.



- vi. **Diversificación de ingresos:** proporción del total de ingresos que ocupa cada una de las fuentes principales de ingresos para las organizaciones de la sociedad civil: personas físicas, empresas, organizaciones y/o fundaciones, Gobierno (en sus distintos niveles) y autogenerados (resultantes de las ganancias obtenidas por llevar a cabo ciertas actividades productivas).
- vii. **Brechas presupuestales**: diferencia entre el presupuesto de egresos y los egresos ejercidos, y el presupuesto de ingresos y los ingresos ejercidos.
- viii. **Diferencia en la inversión por caso de éxito:** monto de inversión subutilizada por la institución para la atención de un beneficiario derivado de una eficacia menor al 100%.

C. Metodología de la encuesta de beneficiarios

Con el objetivo de obtener información estadística y contar con elementos que permitan vislumbrar las tendencias del impacto social de Happy Hearts A.C. realizó tres encuestas.

El total de beneficiaros de los programas y servicios en 2018 es de 643 personas, de los cuales 613 son alumnos de las escuelas y 30 son profesores.

En el caso de los alumnos de 1ero, 2do, 3ero y 4to grado se encuestó a los padres de familia en representación de sus hijas e hijos estudiantes de las primarias reconstruidas por Happy Hearts A.C. Los alumnos de 5to año en adelante se encuestaron directamente, al igual que los profesores.

Para el total de beneficiarios de Happy Hearts A.C. se determinó una muestra representativa estadísticamente de 241 beneficiarios a encuestar con un nivel de confianza del 95.0%.

Las encuestas fueron aplicadas en el mes de marzo del 2019. Las encuestas se integran de 13 preguntas; para la encuesta para padres se obtuvo un total de 165 encuestas contestadas, para la de alumnos total de 117 encuestas contestadas y 12 la de profesores. La selección se realizó de forma aleatoria simple y gracias a la participación de los beneficiarios se superó la muestra de encuestas definida como mínima.

La interpretación de los resultados se realizó bajo una metodología mixta, de tipo descriptiva. En la primera parte del análisis de encuestas se exponen los principales hallazgos obtenidos. Posteriormente, se presenta un análisis de variables cruzadas tomando como referencia las más representativas. La tercera parte consiste en la transcripción de todos los comentarios obtenidos en las preguntas abiertas realizadas a los encuestados, así como un listado de las palabras con mayor número de repeticiones en las encuestas.

1. RESUMEN EJECUTIVO

Happy Hearts A.C. tiene la misión de reconstruir escuelas seguras y resilientes en zonas afectadas por desastres naturales. En México, desde el 2017 que iniciaron su operación, han reconstruido 14 escuelas que fueron afectadas por diferentes desastres naturales, en seis diferentes estados: Jalisco, Guerrero, Morelos, Tabasco, Estado de México y Veracruz.

Bajo la metodología de Filantrofilia, Happy Hearts A.C. cuenta con un nivel de Desarrollo Institucional de 3.57 en una escala de cero a cuatro, conforme a las mejores prácticas, lo que corresponde a A+, así como un 90.6% de eficacia en el éxito de sus programas en la sección de tendencias de impacto



social. Los servicios que brinda tienen un retorno social económico a un año de \$0.68 pesos por cada peso invertido.

Derivado de estos resultados las líneas de acción prioritaria para Happy Hearts A.C. son:

Desarrollo Institucional

- I. Integrar en sus respectivos planes o manuales la información de los diferentes procesos que se encuentra dispersa o fuera de los documentos correspondientes.
- II. Definir políticas para todos los procesos internos y documentarlas.
- III. Desarrollar un plan para la creación del fondo patrimonial.

Impacto Social

- I. Elaborar los presupuestos con estimados más cercanos a los ingresos y egresos reales.
- II. Para incrementar la efectividad del programa y generar más retribución social, la organización debe incorporar a sus programas metas y objetivos que atiendan al beneficiario de otras formas.

2. DATOS GENERALES

2.1 Información General

Nombre:	Happy Hearts A.C.								
Figura legal: Donataria autorizada:	Asociación Civil Sí	Año de constitución: Inicio de operación: Internacional:	2014 2017 Sí						
Campo de actividad:	Desarrollo Social								
Misión	desastres naturales	Reconstruimos escuelas seguras y resilientes en zonas afectadas por desastres naturales, iniciando nuestra intervención una vez que la primera ayuda humanitaria ha concluido y la comunidad ha sido olvidada.							
Visión	de espacios educativo	Ser una organización reconocida por su atención a la reconstrucción de espacios educativos dañados por desastres naturales, cumpliendo con el estándar de las mejores prácticas del sector filantrópico.							
Beneficiarios directos en 2018:	643 personas								
Beneficiarios indirectos en 2018:	1,839 personas								



Ingresos totales 2018: Egresos totales 2018: \$ 20'821,800.00 \$ 18'442,019.33 3

Número de empleados:

Presidente del consejo:

Carlos Jaime Muriel Gaxiola

Fundadora:

Petra Nemcova

Directora general:

Nicolette Koeman

Dirección:

Guillermo González Camarena 1200 piso 2, Santa Fe, Ciudad de

México

Zona geográfica de

impacto:

México

Sitio web:

https://www.hhmexico.org/

Redes

https://www.facebook.com/happyheartsmx/https://www.instagram.com/happyheartsmx/

https://twitter.com/happyheartsmx

2.2 Descripción de la Institución

En el año 2014 se constituye Happy Hearts A.C. y en 2015 se vuelve donataria autorizada. Inician actividades más en forma con la entrada de Nicolette Koeman en abril del 2016, la cual impulsa toda la trayectoria y operación de la fundación.

Happy Hearts, es una asociación civil que genera un impulso al reconstruir escuelas que fueron afectadas por desastres naturales y cuya infraestructura es deteriorada, como medio de regeneración del tejido social de la comunidad. En efecto, al tener una escuela segura y resiliente no solo se logra que los niños puedan regresar a su "normalidad" sino que también las mamas pueden volver a trabajar y activar la economía de la comunidad. De esta manera, se vuelve a regenerar esas zonas afectadas que tras un desastre natural se queda afectada a largo plazo más allá de toda la ayuda inmediata que reciben.

A raíz de los sismos del 2019 se trabajó con el modelo de voluntariado de All Hands & Hearts. En lo que resta del año se seguirá trabajando en el fortalecimiento de esta relación para que Happy Hearts y All Hands & Hearts sigan trabajando en conjunto.



2.3 Teoría de Cambio

La teoría del cambio de Happy Hearts A.C. es:

Al reconstruir escuelas seguras y resilientes en zonas afectadas por desastres naturales o de muy bajos recursos...

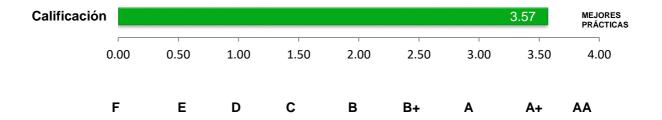


... los niños y sus familias pueden regresar a la normalidad y así regenerar el tejido social de su comunidad.

Nota: En este reporte se expone la teoría del cambio observada por el equipo evaluador durante el proceso de calificación y es reflejo de la información otorgada por parte de los colaboradores de la institución.

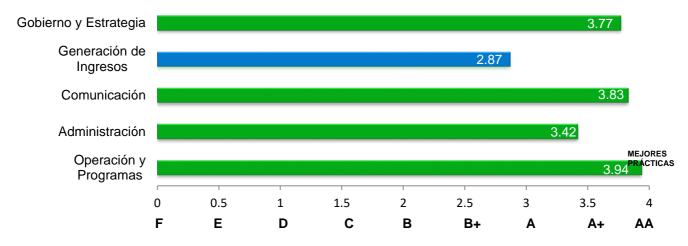
3. CALIFICACIÓN: DESARROLLO INSTITUCIONAL

Happy Hearts A.C. tiene una calificación final de 3.57 en una escala de cero a cuatro en su Desarrollo Institucional, lo que representa una calificación A+ comparado con las mejores prácticas.



Gráfica 1. Calificación de Desarrollo Institucional

Dicha calificación se desglosa en cinco áreas generales, tal como lo muestra la siguiente gráfica:



Gráfica 2. Desglose de la calificación de Desarrollo Institucional



3.1 Gobierno y Estrategia = A+ (3.77)

En las cuatro áreas calificadas en esta sección, Happy Hearts A.C. opera con un nivel **A+** comparado con las mejores prácticas.

Planeación Estratégica

3.75

Happy Hearts A.C. cuenta con una misión que define todos los siguientes elementos: razón de ser, población objetivo y estrategia a sequir, de una manera breve, comprensible y muestra un objetivo realista. También tiene una visión concreta que muestra aspiración institucional ya que ambiciosa y realista pero no está ligada a una fecha determinada. Se utiliza como marco de referencia para la definición de programas y decisiones; y así mismo, el equipo de trabajo comprende como aporta su labor a su cumplimiento. Los valores institucionales fungen como marco de referencia y representan las convicciones filosóficas de la institución. Los objetivos estratégicos se encuentran descritos y redactados de forma entendible, reflejando qué se quiere lograr de forma anual. Con lo anterior se define que, la planeación estratégica es congruente con la realidad institucional y que además se planea anualmente por lo que se realizan revisiones y ajustes de manera programada. La misión, visión y valores no se definen claramente en la planeación estratégica; es importante que en los objetivos estratégicos se incluyan la descripción de cómo la reconstrucción de la escuela representa una solución al problema detectado por la institución. Es necesario contar con metas definidas por escrito.

Gobernanza y Entorno

3.50

La institución tiene conocimiento del entorno donde desarrolla su labor con un diagnóstico del contexto que le permite tener conocimiento de los distintos participantes del sector. Cuenta con un autodiagnóstico institucional (FODA). A partir de los años de experiencia Happy Hearts A.C. ha consolidado prácticas y referencias compartidas, como la presentación de su informe anual y eventos de procuración de fondos, así como el lenguaje común tanto con beneficiarios como con colaboradores. Cuentan con una personalidad, quién es un ejemplo a seguir, Petra Nemcova, quien es fundadora de la Asociación. Los acontecimientos dentro de la institución se documentan por medio de memorándums, acuerdos, actas, minutas o circulares y son del conocimiento de los involucrados. La organización cuenta con procesos formales por escrito de la mayoría de las áreas, mismos que son conocidos y utilizados por los colaboradores asegurando la eficiencia de la organización. Las bases de datos se encuentran actualizadas, bien diseñadas, útiles y son prácticas de acuerdo con las necesidades de la institución; cuentan con respaldo de al menos una forma. Definir por escrito los procesos organizacionales de todas y cada una de sus áreas. Contar con respaldo de la información en una forma física (sugerimos un disco duro).

Órganos de Gobierno

3.83

Happy Hearts A.C. cuenta con el Órgano de gobierno que por ley le corresponde (A.C. = Asamblea y Consejo). El Consejo de Happy Hearts es participativo y se preocupa por atender las necesidades de la institución. Los miembros de los órganos de gobierno se organizan en



Comités para atender las necesidades prioritarias por lo que existe una comisión dedicada a la vigilancia y rendición de cuentas. Cuentan con un manual o reglamento de los órganos de gobierno, y ellos también generan las políticas que rigen a la institución, por ejemplo: Código de ética, políticas financieras, entre otros. Existe evidencia de las actas y minutas actualizadas y aunado a ello, el Órgano de Gobierno participa en la planeación operativa y administrativa de forma muy puntual y estratégica, por lo tanto, procura y vigila el cumplimiento de las metas, sin embargo, respetan la función del equipo operativo y no intervienen más de lo necesario. Por otro lado, el 100% de los miembros reconocen su obligación de participar de forma activa en la generación de ingresos, siendo así, todos participan ya sea otorgando donativos personales o atrayendo donantes. No existe un proceso de nominación, selección y renovación de los integrantes del consejo; aunado a ello hace falta un proceso formal de evaluación del rendimiento del equipo directivo y de los integrantes del consejo.

Estructura Directiva

4.00

La estructura directiva de Happy Hearts A.C. es congruente, sus funciones son claramente definidas y aplicadas de manera rigurosa; aunado a ello se observa que, existe descentralización de funciones. Cuentan con formación académica alineada la misión y con habilidades gerenciales para ejecutar sus responsabilidades. El equipo Directivo establece relaciones con base en el respeto, sabe comunicarse dependiendo de la situación, contexto y persona con la que se encuentra, además de que dedica tiempo para conocer más a los beneficiarios y colaboradores. Aunado a lo anterior, muestra constantemente su compromiso con la institución y su razón de ser, articula constante y continuamente acciones para lograr los objetivos ya que es ambicioso sobre el futuro de la organización y tiene ideas innovadoras; por lo tanto, el Consejo tiene una opinión positiva sobre su desempeño. La misión y objetivos de la institución están presentes en todas las decisiones del equipo directivo de tal forma que, el equipo directivo tiene claridad para entender cómo afecta cada acción la eficacia y eficiencia operativas y comprende claramente las consecuencias monetarias de sus decisiones.

Recomendaciones para el área de Gobierno y Estrategia

- I. Definir las metas que se plantean periódicamente en la planeación estratégica.
- II. Describir claramente en la planeación estratégica los elementos misión, visión y valores.
- III. Definir un proceso de nominación, selección y renovación de los integrantes del consejo.
- IV. Diseñar un proceso formal de evaluación del rendimiento del equipo directivo y de los integrantes del consejo.

3.2 Generación de Ingresos = B+(2.87)

En las tres áreas calificadas en esta sección, Happy Hearts A.C. opera con un nivel **B+** comparado con las mejores prácticas.



Estrategia para la Generación de Ingresos

3.00

La organización cuenta con un plan formal de generación de ingresos que se encuentra en desarrollo en él se consideran metas, estrategias y público meta. Entre el 50% y 60% de los ingresos son por donativos; mientras que entre el 20% y el 30% son por recaudación a través de la gala y otras actividades de procuración de fondos. La organización ha cumplido y rebasado la meta de ingresos anuales por lo menos los últimos 2 años. Cuentan con sistema de donativos en línea y aceptan tarjetas de débito o crédito, además, gracias al reconocimiento de la marca de la organización han conseguido patrocinios para sus eventos. Se encuentra proyectada la posición de una persona responsable para la procuración de fondos con la finalidad de consolidar el área de generación de ingresos formalmente.

Sustentabilidad 3.60 v Procuración

En Happy Hearts A.C. cuentan con una gran diversificación de sectores donantes, tales como, empresas, fundaciones, personas físicas e instituciones internacionales; con lo anterior se observa que existen alianzas con todos los sectores y se generan relaciones ganar-ganar a largo plazo, lo cual permite que existan donativos anuales. No existe plan formal de captación y seguimiento a donantes. Es necesario definir por escrito un plan que muestre a detalle la información de la alianza estratégica.

Patrimonio

Cada año en la recaudación de la noche de gala, se provisionan el 100% de los gastos planeados de todo el año siguiente, sin embargo, la organización no cuenta con un fondo patrimonial formal o una planificación para crear el mismo.

Recomendaciones para el área de Generación de Ingresos

- I. Asignar a una persona responsable de la procuración de fondos.
- II. Definir un plan formal de captación y seguimiento a donantes en dónde se defina paso a paso las acciones a seguir para atraer más donantes y cómo se dará seguimiento a ellos.
- III. Diseñar un plan de alianzas estratégicas que permita visualizar las actividades específicas y rutas de acción.
- IV. Construir un plan para el desarrollo formal de un fondo patrimonial.

3.3 Comunicación = A+(3.83)

En las cuatro áreas calificadas en esta sección, Happy Hearts A.C. obtuvo una calificación promedio de nivel **A+** comparado con las mejores prácticas.

Comunicación Organizacional

La organización cuenta con un plan de comunicación organizacional a través del cual se promueve la cultura organizacional y el sentido de identidad, siendo así, los colaboradores conocen misión, visión, valores y los objetivos de sus áreas, así como el código de ética y la estructura organizacional. El equipo hace uso de la identidad institucional en cartas, presentaciones y correos. Además, la información de carácter





4.00

3.80

4.00

general se difunde por medios formales, por ejemplo, se realizan juntas programadas para compartir la información general de la organización, el plan de comunicación organizacional no cuenta con objetivos claramente definidos.

Comunicación Social

En Happy Hearts A.C. cuentan con un plan de comunicación dirigido a beneficiarios en el que se incluyen objetivos y estrategias específicas y sus respectivas políticas de comunicación. La institución implementa ejercicios formales de retroalimentación de forma periódica y organizada, con la finalidad de mantener una comunicación abierta con la población. Los beneficiarios reconocen a la organización como quien brinda el servicio, conocen los objetivos, así como los alcances y límites del programa; existe un lenguaje común entre la organización y sus beneficiarios y la comunidad conoce la participación de la organización, por lo tanto, goza de buena reputación y es reconocida en el tercer sector.

Transparencia

El público general de Happy Hearts A.C. tiene acceso a la información vía telefónica, impresa y por internet; cuenta con informe anual en el que muestra presupuestos y resultados alineados a la misión. La información que presentan es clara y concisa y hacen uso del idioma inglés. A demás, cuentan con una gran variedad de distintivos y certificaciones relevantes y accesibles al público en general de los cuales al menos 3 son de los últimos 2 años. Existe un comité que se encarga de dar seguimiento a las finanzas de forma periódica. Asegurarse de que la información de su página web se encuentre actualizada.

Relaciones Públicas y Mercadotecnia

Happy Hearts A.C. cuenta con diversos materiales de difusión dirigidos a varios grupos, el material se encuentra actualizado y muestra información de sus acciones y el impacto que genera la organización. La institución cuenta con un plan de mercadotecnia y relaciones públicas por lo que existen indicadores de medición de resultados y, siendo así, la estrategia es actualizada y revisada periódicamente con base en los resultados. La página web de Happy Hearts A.C. es sofisticada, interactiva y con impacto visual por lo que genera interés en quien la visita; aquí mismo se cuenta con un sistema de captura de datos con la finalidad de mantener contacto o brindar información a través de medios electrónicos; aunado a ello, Happy Hearts tiene presencia en al menos 3 redes sociales y cuenta con un manual de imagen institucional en donde se definen las políticas de imagen, las cuales son conocidas y utilizadas por el personal.

Recomendaciones para el área de Comunicación

- I. Definir objetivos en su plan de comunicación organizacional.
- II. Actualizar la información de su página web de forma periódica y programada o asegurarse de que se está llevando a cabo la actualización de acuerdo a su plan de mercadotecnia.



3.4 Administración = A (3.42)

En las cuatro áreas calificadas en esta sección, Happy Hearts A.C. obtuvo una calificación promedio de nivel A comparado con las mejores prácticas.

Administración 3.33 **Financiera**

En Happy Hearts A.C. existe una planeación presupuestal a un año considerando ejercicios anteriores y planes institucionales, además de llevar un registro del flujo de efectivo; así mismo, cuenta con procesos formales, claros y compartidos con los colaboradores. Existe una persona encargada del monitoreo de las operaciones por lo que todas las operaciones son comunicadas al área encargada y se realizan juntas periódicas para el seguimiento del presupuesto; todas las operaciones financieras se encuentran registradas y correctamente documentadas. Aunado a ello, se lleva a cabo un informe anual y detallado de las finanzas de la organización del cual se cuenta con evidencia de al menos 3 años atrás; la información se encuentra sistematizada y es encontrada fácilmente por el personal responsable, de la misma forma que existe información resumida y concreta que se muestra en las reuniones del consejo, la cual es entendible por todo el personal de la organización. Los procesos y políticas del área de finanzas son conocidos por el personal clave, sin embargo, no se encuentran definidos por escrito.

Capital Humano

Happy Hearts A.C. tiene un formato de descripción de puestos en donde se definen las actividades principales, responsabilidades y habilidades de cada uno. Así mismo, existe un organigrama completo, claro y que muestra la interrelación entre áreas. Se observa que se cuenta con un área de gestión de recursos humanos y sí existe un plan de incentivos, así como oportunidades de desarrollo para los colaboradores. La organización también cuenta con un procedimiento de reclutamiento y selección el cual está definido por escrito y muestra que son múltiples las herramientas que utiliza para el reclutamiento de candidatos cuando existe una vacante. Existen herramientas que facilitan la evaluación de desempeño y hay evidencia de su aplicación. Los voluntarios que colaboran con Happy Hearts A.C. forman un equipo capaz que proporciona experiencia, conocimientos y habilidades; participan en la mayor parte de los equipos y son bien coordinados y dirigidos para asegurar el éxito de la organización. No existe un plan de administración de recursos humanos definido por escrito, por lo tanto, hace falta definir un plan formal de evaluación de desempeño, así como políticas para el desarrollo del personal y para la distribución de incentivos.

Recursos Materiales

4.00

Las instalaciones con las que cuenta la institución son congruentes para el desarrollo de sus actividades. Los colaboradores afirman contar con las herramientas, equipos e insumos necesarios para cada una de sus áreas de trabajo. Así mismo, tienen todos los sistemas de accesibilidad y conectividad que requieren para el óptimo desempeño de sus funciones. Los colaboradores cuentan con correo institucional y además usan aplicaciones o servicios adicionales como, Monday, Trello y Salesforce para la administración de la organización; se realizan inventarios periódicamente y existe evidencia de su registro, lo cual





permite que los colaboradores conozcan las políticas para la optimización de recursos.

Asuntos Legales

Happy Hearts A.C. cumple con los registros y verificaciones establecidas para las actividades que desempeñan. Las personas adecuadas tienen los poderes legales para atender las necesidades de la institución y las actas de asamblea se encuentran protocolizadas. La institución cuenta con el apoyo de asesores externos especialistas en el área jurídica permitiendo el apoyo y asesoría cuando lo necesitan en calidad de *pro bono*. Cumplen con el Informe de Transparencia ante el SAT y otras obligaciones correspondientes a sus labores específicas. Cuentan con el conocimiento del conjunto de normas que regulan su labor particular y a su vez, existe un reglamento interno dirigido al Consejo y otro para colaboradores en general. Los colaboradores cuentan con conocimiento para actuar ante emergencias, pero es importante contar con un plan de contingencias formal.

Recomendaciones para el área de Administración

- I. Definir por escrito las políticas y procesos de administración financiera.
- II. Diseñar un plan de administración de RRHH e incluir un plan formal de evaluación de desempeño, políticas de desarrollo del personal y para la distribución de incentivos.
- III. Diseñar un plan de contingencias.

3.5 Operación = A+(3.94)

En las tres áreas calificadas en esta sección, Happy Hearts A.C. opera con un nivel **A+** comparado con las mejores prácticas.

Diseño de Programas Institucionales

3.83

En Happy Hearts A.C. se cuenta con un diagnóstico institucional previo al diseño o ajustes de programas en el cual se presenta la población objetivo, problemática de población objetivo y características de la comunidad, así como un análisis de la zona geográfica, un estudio de campo y se delimita la zona de incidencia. Utilizan el diagnóstico para conocer las necesidades de sus beneficiarios y lo contemplan en su planeación para la implementación de los programas, de modo que, la planeación operativa se realiza de forma anual. Cuentan con una metodología definida por escrito por lo que existen manuales para sustentar su operación; su metodología y misión ha tenido éxito y varias experiencias modelo. Aunado a ello, cuenta con políticas operativas por escrito y son conocidas y puestas en acción por todos los colaboradores. Los programas responden a las necesidades reales de los beneficiarios y forman parte de un modelo integral alineado con la filosofía institucional. Se han desarrollado los manuales necesarios para la operación, en donde se especifican los procedimientos para la atención a sus beneficiarios. La planeación operativa sólo se centra en el presupuesto por lo que es necesario definir los objetivos y metas sobre los que trabajará.



Operación de los Programas

ejecutar el Modelo de Atención de la institución, así mismo existe una gestión profesional del voluntariado. La ejecución de las actividades es de acuerdo al diseño y planeación de los programas, lo cual conlleva a que los beneficiarios perciban que las acciones de Happy Hearts A.C. son útiles y de buena calidad. Existen registros fotográficos que sustentan la operación, así como la información de sus redes sociales, páginas web e informe anual. La institución cuenta con alianzas estratégicas en diferentes sectores, lo cual permite que la organización pueda optimizar sus operaciones. Happy Hearts A.C. es parte de algún referente que influye de forma eficiente, proactiva y reactiva, en las autoridades de infraestructura educativa a nivel federal y estatal.

Evaluación y Ajuste de Programas

Happy Hearts A.C. Realiza comparaciones internas de manera integral que son utilizadas para definir metas y actividades diarias. Y además, con base en las comparaciones realizadas se llega a conclusiones apropiadas. Los programas cuentan con indicadores para medir su rendimiento comparativamente con lo planeado de manera continua y sistemática, por lo que se evalúa desde diversas perspectivas para medir el cumplimiento de sus metas y objetivos. También cuentan con herramientas e información suficiente para realizar evaluaciones de su impacto, lo cual se lleva a cabo por externos de manera continua.

Recomendaciones para el área de Operación

4.00

I. Mejorar la planeación operativa de tal forma que su presentación muestre objetivos y metas además de su proyección presupuestal.

4. EVALUACIÓN TENDENCIAS DE IMPACTO SOCIAL

4.1 Alcance 2018

Beneficiarios Directos:

643 personas.

Beneficiarios Indirectos.

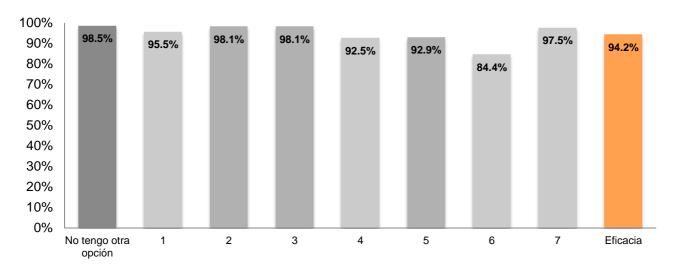
1,839 personas.

4.2 Eficacia = 90.6%

Derivado de los resultados obtenidos de la encuesta que se realizó a un grupo de beneficiarios seleccionados de forma aleatoria simple, podemos concluir que el 94.2% de los padres de familia, el 86.7% de los alumnos y el 90.9% de los maestros y directores no cuentan con otra opción para recibir el servicio y atribuyen a la ayuda brindada uno o más cambios positivos en su calidad de vida. La eficacia en Happy Hearts A.C. es de 90.6%.



Eficacia Beneficiarios - Padres de familia

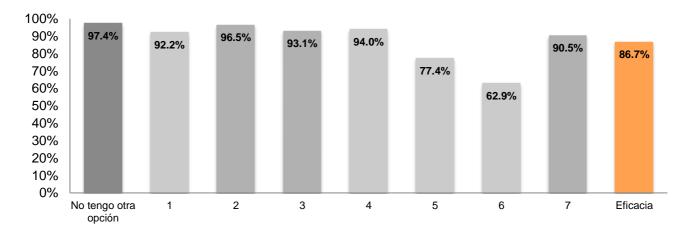


Gráfica 3. Análisis de eficacia en beneficiarios a través de los padres de familia

Cambios:

- 1. Mi hija (o) ha mejorado su vida
- 2. A mi hija (o) le gustaría seguir estudiando
- 3. Veo un mejor futuro para mi hija (o)
- 4. Mi hija (o) tiene más herramientas para aprender
- 5. La opinión de mi hija (o) es tomada en cuenta
- 6. Mi hija (o) cuenta con lugares donde puede decir cómo se siente
- 7. Mi hija (o) se siente seguro en su escuela

Eficacia beneficiarios - Alumnos



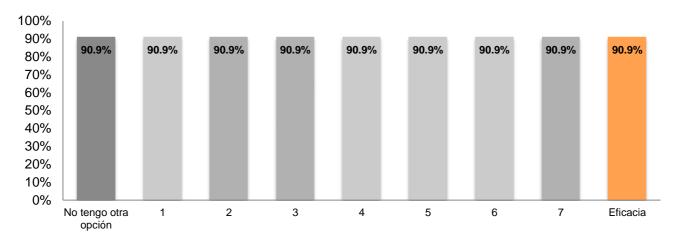
Gráfica 4. Análisis de eficacia en los alumnos beneficiarios

Cambios:

- 1. Ha mejorado mi vida
- Me gustaría seguir estudiando
- 3. Veo un mejor futuro para mí
- 4. Tengo más herramientas para aprender
- 5. Mi opinión es tomada en cuenta
- 6. Cuento con lugares donde puedo decir cómo me siento
- 7. Me siento segura (o) en mi escuela



Eficacia beneficiarios – Profesores y directores



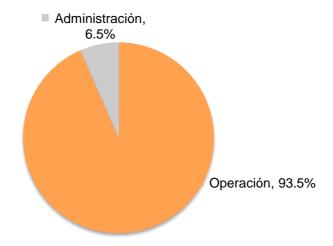
Gráfica 5. Análisis de eficacia en profesores y directores

Cambios:

- 1. Ha mejorado mi vida
- 2. Me gustaría seguir impartiendo clases
- 3. Veo un mejor futuro para mí
- 4. Tengo más herramientas para aprender
- 5. Mi opinión es tomada en cuenta
- 6. Cuento con lugares donde puedo decir cómo me siento
- 7. Me siento segura (o) en mi escuela

4.3 Eficiencia = 93.5%

Con base en la información financiera presentada por la institución durante el proceso de calificación podemos concluir que el 93.5% de los egresos que realizó el Happy Hearts A.C. durante 2018 fueron destinados directamente a los beneficiarios en forma de bienes o servicios.

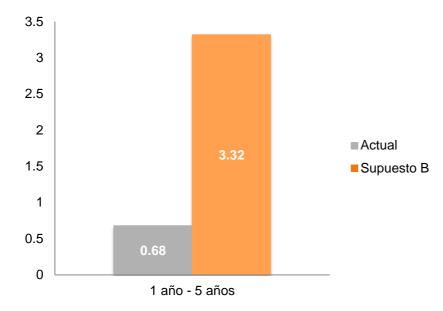


Gráfica 6. Análisis de Eficiencia.



4.4 Retorno Social sobre Inversión = \$0.68

Por cada peso que Happy Hearts invirtió en 2018, se generaron \$0.68 pesos a favor de la sociedad en un año.



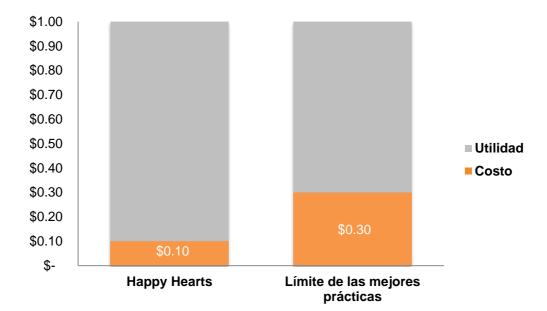
Gráfica 7. Análisis de Retorno Social sobre Inversión

Supuestos:

- a) Inversión: 18 mdp
- b) Producción eficacia: 12 mdp (1 año)
- c) Producción total: 13 mdp (1 año)
- d) Eficacia: 90.6%
- e) Eficiencia: 93.5%
- f) Número de beneficiarios: 643 personas
- g) Principales servicios:Reconstrucción de escuelas.
- h) Zona de impacto: México
- Supuesto B, RSOI que podría obtener la institución bajo los mismos supuestos en 5 años.

4.5 Costo de Generación de Ingresos

Con base en la información brindada por el equipo de la institución, se realizó una estimación aproximada del costo en el que incurre la institución para generar sus ingresos, obteniendo el siguiente resultado: *Happy Hearts tuvo un costo de 10 centavos por cada \$1 peso generado a su favor a través de las distintas actividades que realiza para obtener recursos.*

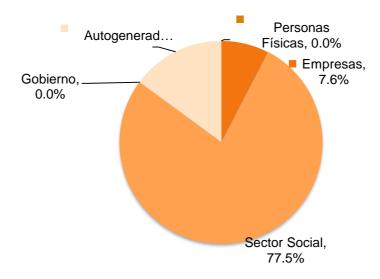


Gráfica 8. Análisis de costo de Generación de Ingreso.



4.6 Diversificación de Ingresos

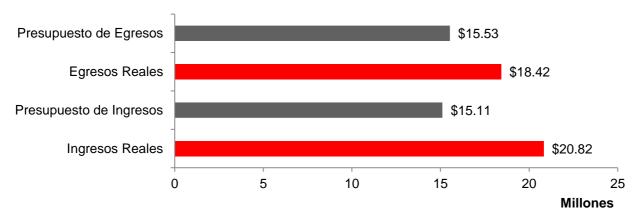
Con base en la información financiera proporcionada por la institución durante el proceso de calificación podemos concluir que: el 77.5% de los ingresos Happy Hearts A.C. en 2018 provinieron del Sector Social, el 7.6% de Empresas, el 0.0% de Personas Físicas, 0.0% del sector gubernamental, y el 14.9% fueron autogenerados a través de las distintas actividades.



Gráfica 9. Análisis de Diversificación de Ingresos

4.7 Brechas Presupuestales

Comparando el presupuesto de egresos con los egresos ejercidos para el periodo evaluado, se tiene el siguiente resultado: La brecha de ingresos de Happy Hearts fue positiva, por un monto de \$5'713,257.70 lo que representa un 38% por encima de lo presupuestado. La brecha de egresos fue negativa por un monto de \$2'894,149.33 pesos, lo que representa un 19% por arriba de lo presupuestado. El límite de las mejores prácticas a nivel internacional es del 10% en cada uno de los presupuestos.



Gráfica 10. Brechas presupuestales



4.8 Diferencia en la inversión por caso de éxito

Dividiendo la inversión realizada por el Happy Hearts A.C. para cumplir con su labor hacia los beneficiarios, entre el número total de beneficiarios, se obtiene la inversión por beneficiario. La inversión real se obtiene dividiendo la inversión entre el número de beneficiarios multiplicado por la eficacia. Para lograr el cambio deseado en sus beneficiarios, Happy Hearts A.C. invirtió \$31,630.78 pesos por beneficiario en el transcurso de un año.

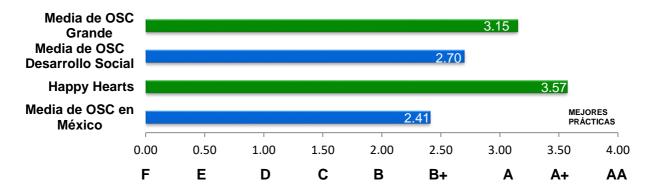


Gráfica 11. Diferencia en la inversión por caso de éxito.

5. COMPARATIVO CON OTRAS ORGANIZACIONES

5.1 Comparativo de Desarrollo Institucional

Una vez presentado a detalle el desglose de la calificación se presenta a continuación un comparativo con otras organizaciones del mismo sector en México. Happy Hearts A.C., tiene una calificación final de 3.57 en una escala de cero a cuatro en su Desarrollo Institucional, lo que representa una calificación A+ comparado con las mejores prácticas a nivel internacional.



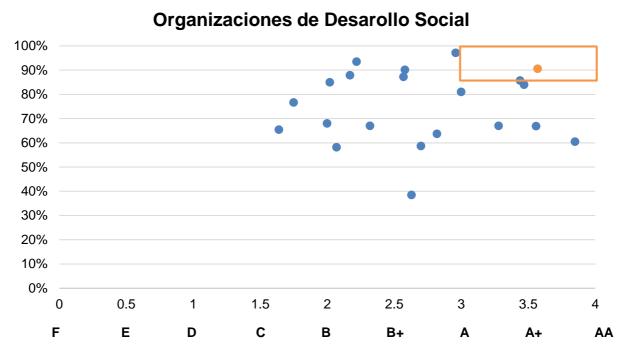
Gráfica 12. Comparativo de resultados de Desarrollo Institucional

^{*}La media presentada en la gráfica, fue tomada sobre un universo mayor a 80 organizaciones calificadas por Filantrofilia.



5.2 Comparativo de Desarrollo Institucional y Eficacia

Esta gráfica representa la posición que ocupa la organización con relación a otras organizaciones de educación calificadas por Filantrofilia. Happy Hearts A.C. se encuentra representado por el círculo color naranja. El recuadro de color naranja muestra el área en la cual recomendamos se encuentren las instituciones.



Gráfica 13. Comparativo de Resultados de Desarrollo Institucional y Eficacia.

6. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A BENEFICIARIOS

Como parte del proceso para determinar las tendencias de impacto social, Filantrofilia aplicó una encuesta a los beneficiarios del Happy Hearts A.C. A continuación, presentamos los principales hallazgos.

Principales hallazgos

Padres de familia

- La mayoría de los padres de familia encuestados, es decir 53.05%, tiene entre 22 y 32 años de edad. Y principalmente fueron mujeres las que respondieron la encuesta, 85.53%
- Tuvimos prácticamente la misma representación de los grados en las encuestas a los padres de familia. Para 1ero de primaria 23.90%, 2do de primaria 33.33%, 3ero de primaria 16.35% y 4to de primaria 26.42%.
- Los hogares de los padres de familia encuestados se componen principalmente de cuatro integrantes, 39.26%. Llama la atención que un 34.97% de los hogares están compuestos de más de 5 integrantes.



- Regularmente los hogares encuestados se sostienen por el ingreso de uno o dos integrantes. 41.10% dicen que en su hogar solo una persona trabaja y el 39.26%
- El 56.88% de los padres de familia encuestaron opina que se le explicó qué apoyo recibiría por parte de Happy Hearts A.C. Los servicios que más destacan son las clases de inglés y computación.

Alumnos

- De los estudiantes encuestados el 54.70% fueron hombres y el 45.30% fueron mujeres.
- Los estudiantes afirman que sus hogares principalmente se componen por más de cinco integrantes, 42.11%. Y estos se sostienen por dos personas que trabajan, 41.59%.
- Un poco más de la mitad de los estudiantes encuestados, exactamente el 56.41%, afirman que se les comentó qué apoyo recibirían por parte de Happy Hearts A.C. En los comentarios destaca la construcción de la escuela.

Profesores y directivos

- El 41.67% de los profesores encuestados tiene arriba de 40 años, el 33.33% tiene entre 22 y 32 años y el 25.00% tiene entre 33 y 40 años.
- La gran mayoría fueron mujeres, es decir, el 91.67%.
- Los hogares de los profesores encuestados se componen principalmente por 4 personas 41.67%. El 33.33% se compone de cinco personas, el 16.67, se compone de dos integrantes y el 8.33% se compone de tres integrantes.
- El 41.67% contestó que dos personas que integran su hogar trabajan y otro 41.67% contestó que tres personas trabajan.
- El 75.00% de los profesores y directivos comenta que se les comentó que se necesitaba apoyo de la comunidad para que pudieran recibir el apoyo de Happy Hearts.
- En cuanto a si les comentaron los beneficios que recibirían por parte de Happy Hearts, el 83.33% respondió que sí. Dentro de estos beneficios destaca la reconstrucción.

Análisis de variables

Padres de familia

Desde la percepción de los beneficiarios, los servicios ofrecidos por Happy Hearts A.C, fueron calificados como "Excelentes" o "Buenos" por el 91.8% de las personas encuestadas. Asimismo, los servicios que obtuvieron el mayor porcentaje de opiniones favorables fueron los "La escuela en general" con un 97.5% de opiniones positivas, así como "El salón de mi hija (o)" y "Otros salones donde toman clases", ambos con un 96.9% de opiniones positivas. Por el otro lado, el servicio que menor porcentaje de opiniones favorables obtuvo fue el servicio de "La cancha deportiva" con un 89.0%.



¿Cómo calificas la calidad de los siguientes servicios en Happy Hearts?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	No lo recibo	Total
La escuela en general	129	29	5	0	0	0	163
El exterior de la escuela	90	57	12	1	0	0	160
Los baños	110	36	11	6	1	0	164
La cancha deportiva	49	68	29	2	1	6	155
El salón de tu hija (o)	137	22	4	0	0	0	163
Los otros salones donde toman clase	129	27	5	0	0	0	161
	Preguntas contestadas						165
Preguntas omitidas						1	

Gráfica 14. Análisis de la calidad de los servicios, según la opinión de los padres.

Asimismo, los servicios ofrecidos por Happy Hearts A.C. a sus beneficiarios son percibidos como "Muy útiles" o "Útiles" por el 94.0% de los padres de familia encuestados. Así, el servicio que mayor porcentaje de opiniones favorables obtuvo fue "La escuela en general" con el 98.1%. El servicio con la menor cantidad de opiniones positivas en cuanto a la utilidad lo registra "La cancha deportiva" con el 85.9%.

¿Cómo calificas la calidad de los siguientes servicios en Happy Hearts?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	No lo recibo	Total
La escuela en general	129	29	5	0	0	0	163
El exterior de la escuela	90	57	12	1	0	0	160
Los baños	110	36	11	6	1	0	164
La cancha deportiva	49	68	29	2	1	6	155
El salón de tu hija (o)	137	22	4	0	0	0	163
Los otros salones donde toman clase	129	27	5	0	0	0	161
	Preguntas contestadas						
	Preguntas omitidas						

Gráfica 15. Análisis de la utilidad de los servicios, según la precepción de los padres.

Estudiantes

Desde la percepción de los beneficiarios, los servicios ofrecidos por Happy Hearts A.C., fueron calificados como "Excelentes" o "Buenos" por el 93.6% de las personas encuestadas. Asimismo, el servicio que obtuvo el mayor porcentaje de opiniones favorables fue los "La escuela en general" con un 99.1% de opiniones positivas. Por el otro lado, el servicio que menor porcentaje de opiniones favorables obtuvo fue el servicio de "Los baños" con un 83.2%.

¿Cómo calificas la calidad de los siguientes servicios en Happy Hearts?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	,	No lo recibo	Total
La escuela en general	99	16	· .	_	0	_	116
El exterior de la escuela	66	42	6	1	0	1	116



			Preguntas omitidas			0
			Preguntas	contes	tadas	117
99	14	2	0	0	0	115
97	17	3	0	0	0	117
58	46	12	0	0	0	116
64	30	16	2	1	0	113
,	58 97	58 46 97 17	58 46 12 97 17 3	58 46 12 0 97 17 3 0 99 14 2 0 Preguntas	58 46 12 0 0 97 17 3 0 0 99 14 2 0 0 Preguntas contes	58 46 12 0 0 0 97 17 3 0 0 0 99 14 2 0 0 0 Preguntas contestadas

Gráfica 16. Análisis de la calidad de los servicios, según la opinión de los estudiantes.

Asimismo, los servicios ofrecidos por Happy Hearts A.C. a sus beneficiarios son percibidos como "Muy útiles" o "Útiles" por el 91.8% de los estudiantes encuestados. Así, el servicio que mayor porcentaje de opiniones favorables obtuvo fue "El salón de clases" con el 96.6%. El servicio con la menor cantidad de opiniones positivas en cuanto a la utilidad lo registra "El exterior de la escuela" con el 84.5%.

¿Cómo calificas la calidad de los siguientes servicios en Happy Hearts?

	Cycelente	Duana	Demules	Mala	Muy	No lo	Total
	Excelente	Bueno	Regular	Maio	maio	recibo	Total
La escuela en general	95	15	4	0	2	0	116
El exterior de la escuela	51	47	13	4	1	0	116
Los baños	81	27	4	2	2	0	116
La cancha deportiva	61	37	12	0	3	0	113
El salón de clases	93	20	1	1	2	0	117
Los otros salones donde toman clase	97	13	3	2	1	0	116
				Preguntas	conte	stadas	117
				Preguntas	s omitia	las	0

Gráfica 17. Análisis de la calidad de los servicios, según la percepción de los estudiantes.

Profesores y directores

Desde la percepción de los beneficiarios, los servicios ofrecidos por Happy Hearts A.C., fueron calificados como "Excelentes" o "Buenos" por el 97.2% de las personas encuestadas. Prácticamente todos los servicios tuvieron el 100% de opiniones positivas excepto "Los baños" que tuvo un 83.3%.

¿Cómo calificas la calidad de los siguientes servicios en Happy Hearts?

			117		Muy	No Io	
	Excelente	Bueno	Regular	Malo	malo	recibo	Total
La escuela en general	8	4	0	0	0	0	12
El exterior de la escuela	5	7	0	0	0	0	12
Los baños	5	5	2	0	0	0	12
La cancha deportiva	1	10	0	0	0	0	11
El salón donde impartes clase	7	4	0	0	0	0	11
Los otros salones donde toman clase	9	2	0	0	0	0	11
Preguntas contestadas						12	
Preguntas omitidas						0	

Gráfica 18. Análisis de la calidad de los servicios, según la opinión de los profesores y directores.



Asimismo, todos servicios ofrecidos por Happy Hearts A.C. a sus beneficiarios son percibidos como "Muy útiles" o "Útiles" por el 100% de los profesores y directivos encuestados.

¿Cómo calificas la calidad de los siguientes servicios en Happy Hearts?

		Excelente	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	No lo recibo	Total
	La escuela en general	11	1	0	0	0	0	12
	El exterior de la escuela	8	3	0	0	0	0	11
	Los baños	7	4	0	0	0	0	11
	La cancha deportiva	2	8	0	0	0	0	10
	El salón donde impartes clases	9	3	0	0	0	0	12
	Los otros salones donde toman clase	9	2	0	0	0	0	11
Preguntas contestadas						12		
					Preguntas	s omitia	las	0

Gráfica 19. Análisis de la calidad de los servicios, según la percepción de los profesores y estudiantes.

7. LÍNEAS DE ACCIÓN PRIORITARIA

Desarrollo Institucional

- I. Integrar en sus respectivos planes o manuales la información de los diferentes procesos que se encuentra dispersa o fuera de los documentos correspondientes.
- II. Definir políticas para todos los procesos internos y documentarlas.
- III. Desarrollar un plan para la creación del fondo patrimonial.

Impacto Social

- I. Elaborar los presupuestos con estimados más cercanos a los ingresos y egresos reales.
- II. Para incrementar la efectividad del programa y generar más retribución social, la organización debe incorporar a sus programas metas y objetivos que atiendan al beneficiario de otras formas.

8. EQUIPO EVALUADOR

Fernando Sepúlveda Vildósola Presidente del Consejo fernando.sepulveda@filantrofilia.org

María Fernanda Reynoso
Directora
fernanda.reinoso@filantrofilia.org

Brenda Topete
Ejecutiva
brenda.topete@filantrofilia.org



Valentina Navarrete
Analista de proyectos
valentina.navarrete@filantrofilia.org

María Elena Martinez Becaria mariaelena.martinez@filantrofilia.org