

ANEXO 6

MATERIALES UTILIZADOS POR LOS INSTRUCTORES

Módulo 1

La sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil y su rol en el desarrollo

AGENDA DE TRABAJO

Lunes 19 de marzo del 2011

- 17h00 Bienvenida y Presentación del Programa Ciudadanía Activa
- 17h15 Presentación del Módulo 1 y de l@s participantes
- 17h30 Organizaciones sociales: Definiciones, origen, roles, clasificaciones y contribución al desarrollo
- 19h00 Receso
- 19h15 Enfoques y Modelos para entender a las Organizaciones: Modelo estructural, tecnológico, por objetivos, toma de decisiones, relaciones humanas, sistémico.
La Organización como un sistema abierto, un organismo vivo.
- 20h00 Elementos de la Organización desde una mirada sistemática: Identificación de la estructura organizacional, subsistemas, identidad organizativa, roles, jerarquías, tomas de decisiones, límites.
Ciclo vital de las organizaciones: Línea del tiempo.

Martes 20 de marzo del 2011

- 17h00 Enfoque y Factores de Sostenibilidad aplicado a las ONG, según diversos autores:
 - * Estrategia institucional (identidad) como factor clave
 - * Estructura organizacional como factor clave
 - * Imagen organizacional como factor clave
- 18h00 La razón de ser de las OSC: Las personas. Enfoque de género y desarrollo humano sostenible.
Enfoque de desarrollo humano: concepciones, evolución, enfoque de derechos, Índice de Desarrollo Humano, Pobreza.
- 19h00 Receso
- 19h15 Enfoque de género y equidad: evolución de los conceptos, género como construcción cultural, diversidades e inequidades, género en nuestra organización, género en nuestra intervención.
- 20h15 Enfoque de desarrollo sostenible: conceptos, dimensiones, elementos.
- 20h45 Otros factores de sostenibilidad de las ONGs

Módulo 1
La sostenibilidad de las OSC y su rol en el desarrollo

Primera parte: Msc. Cecilia Condo Tamayo

¿Quiénes estamos hoy aquí?
¿Para qué vinimos?
Conozcámmonos un poco

¿Para qué estamos hoy aquí?

Módulo 1
La Sostenibilidad de las OSC y su rol en el desarrollo

Módulo 1
La sostenibilidad de las OSC y su rol en el desarrollo

- 3 sesiones de trabajo
- Competencia de salida:
Al término del módulo, los y las participantes estarán en capacidad de:
Identificar los factores estructurales y estratégicos que inciden en la sostenibilidad organizacional y en el desempeño de sus roles, en sus entornos inmediatos y lejanos, desde los enfoques eco-sistémicos, de equidad y de desarrollo humano sostenible.

¿Qué es una Organización Social?

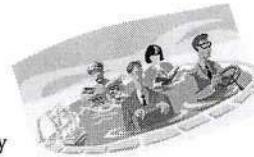
Construyamos un concepto

¿Qué son las Organizaciones?

Veamos algunas definiciones

Las Organizaciones

- Derivada del griego: ORGANON.
- Es sólo una figura ...
- Es un fenómeno complejo y paradójico.



Distinguiendo conceptos ¿Organizaciones o Instituciones?

- Las instituciones son concebidas como una forma de producción y reproducción de las relaciones sociales ...
- Las instituciones son entidades colectivas.
- Las organizaciones son un escenario concreto donde las instituciones toman cuerpo.

Conceptos de Organización

- *"Es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad"* (Edgar Schein).

Conceptos de Organización

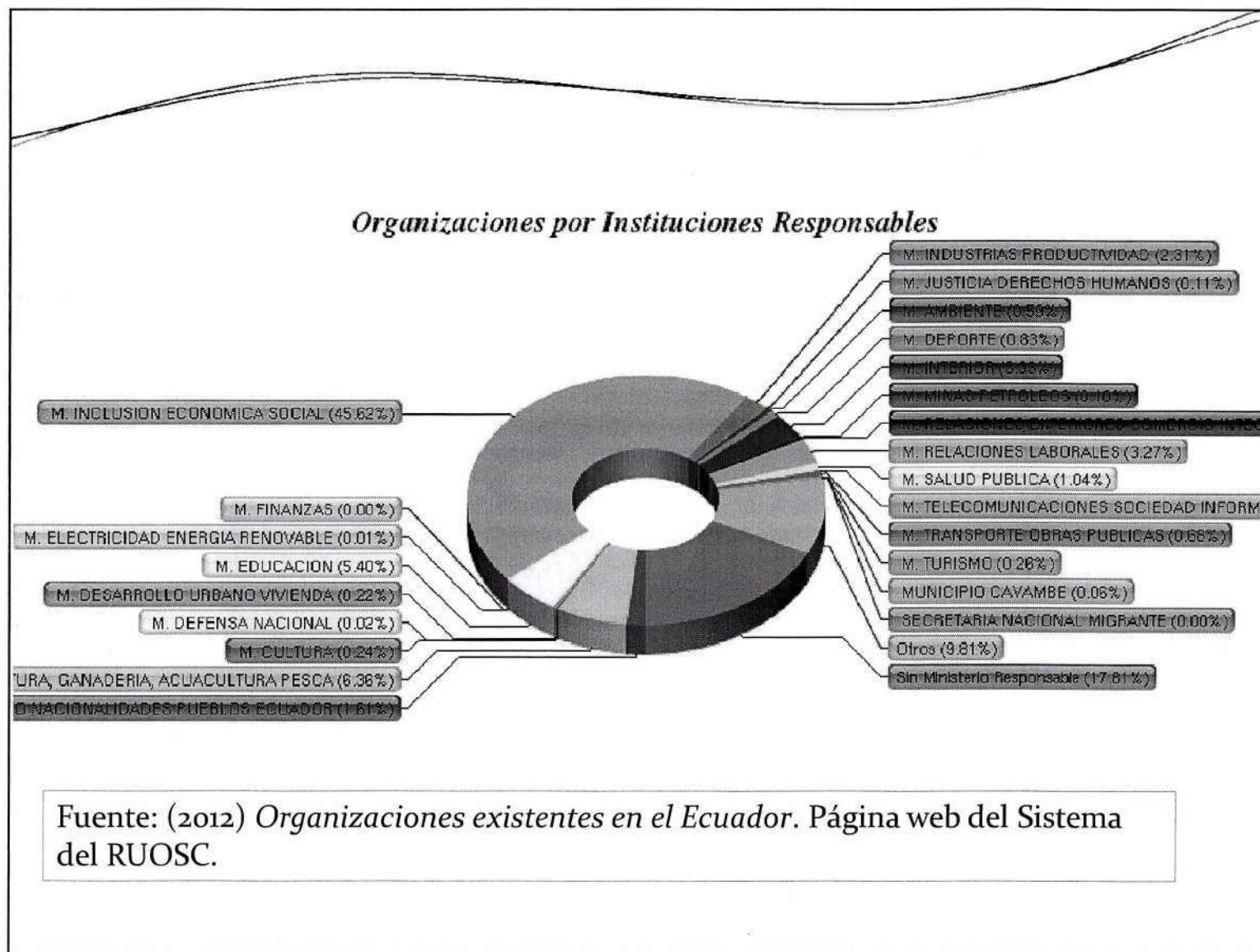
- *"Son unas entidades materiales con características físicas señaladas por relaciones sociales y procesos demográficos"* (Jeffrey Pfeffer)

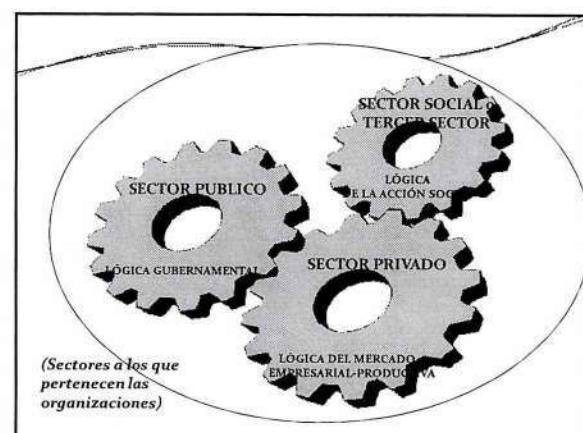
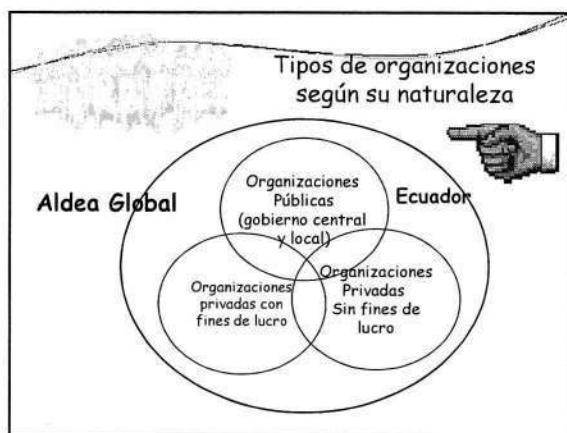
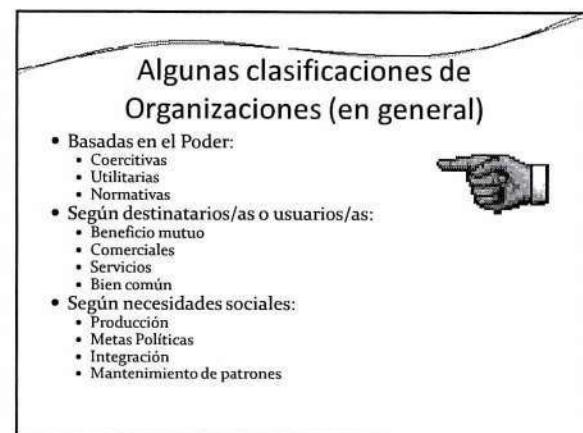
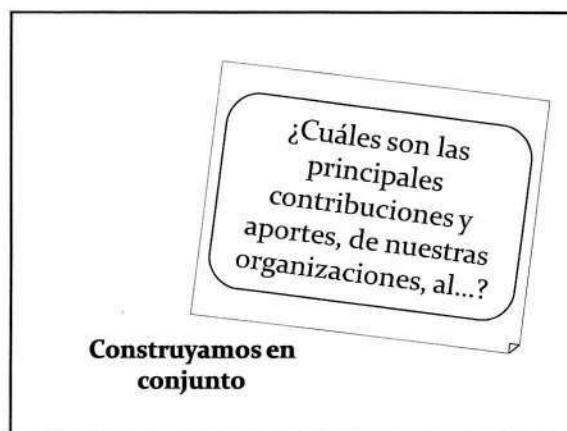
Conceptos de Organización

- *"La organización es el lugar de un agrupamiento de actores que se caracterizan por sus pertenencias, muy diferentes. En parte por ello mismo, estos actores son aplicados en la organización a lugares y funciones e investidos de atribuciones y prerrogativas, muy diferentes y desniveladas."* (Gerard Labounox).

Aspectos básicos de las organizaciones

- Son conjuntos de individuos o de grupos
- Están orientadas al logro de unos objetivos
- Tienen diversificadas las funciones a desempeñar, en una estructura definida que cuenta con unas normas acordadas y con una jerarquía de autoridad.
- Están coordinados/as por una orientación racionalizadora de todo su comportamiento
- Tienden a asumir una identidad propia que la define
- Tienen una historia compartida.





Tipos de actores/as del desarrollo: Generaciones de ONGs				
	Primera (Socorro y bienestar)	Segunda (Desarrollo Comunitario)	Tercera (Desarrollo de Sistemas Sostenibles)	Cuarta (Movimientos sociales)
Definición del problema y tiempo	Carestías	Apatía social	Limitaciones institucionales	Inadecuada visión de movilización Futuro indefinido
Alcance	Inmediato Individuo o familia	Proyecto de vida Barrio o ciudad	10 - 20 años	Región o país
Actores principales	ONG	ONG y la comunidad	Todos las instituciones públicas y privadas	Redes de gente y organizaciones a todo nivel
Rol de ONG	Ejecutar	Movilizar	Catalizar	Educar
Orientación a la gerencia	Administración logística	Administración de proyectos	Administración estratégica	Administración de redes

Fuente: David Korten (1996) Generaciones de ONGs

Gobiernos Autónomos Descentralizados			
Los Gobiernos Autónomos Descentralizados estarán integrados por ciudadanos electos democráticamente quienes ejercerán su representación política en su territorio.			
Cobertura territorial	Máxima autoridad del Poder Ejecutivo	Poder Legislativo	Poder de Participación Ciudadana
De las Regiones	* Gobernador/a Regional * Vicegobernador/a Regional	Consejo Regional	Consejo de Planificación Participativa Regional
De las Provincias	Prefecto/a Provincial	Consejo Provincial	* Consejo de Planificación Participativa Provincial * Delegación del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social
De los Cantones (G.A.D. Municipal)	* Alcalde/sa * Vicealcalde/sa	Concejo Municipal	* Consejo de Planificación Participativa Municipal * Consejos barriales y parroquiales urbanos
De las Parroquias rurales	Presidente/a	Junta Parroquial rural	Consejo de Planificación Participativa Parroquial Rural
(Asambleas locales para todos los niveles)			

Fuentes: COOTAD 2010, Capítulo 1.
Ley de Participación Ciudadana 2009, Título VI.
Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social 2008.

Algunas tipologías de Organizaciones Sociales



- Según su Naturaleza: Pública, Privada con fines de lucro, Privada sin fines de lucro (Social)
- Según su Tipo de estructura: ONG, OB, gremios, cooperativas, voluntariado
- Según la naturaleza de sus Miembros: 1º grado, 2º grado, mixta
- Según su cobertura: local, provincial, nacional, internacional

¿Cuál es el Rol de las OSC? Frente a....

Conversemos un poco

Rol de las OSC, frente a:

1. La gente, la población usuaria
2. El Estado, la estructura del país
3. Otras organizaciones sociales
4. La empresa privada y el “mercado”
5. La cooperación internacional

Formas de participación de ONGs en el desarrollo de las políticas públicas

Fases	Formas de participación de las ONGs
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las necesidades básicas en ámbito de la política. • Generación de las posibles soluciones a las demandas de la sociedad.
Programación	<ul style="list-style-type: none"> • Priorización de las necesidades y los déficit en el ámbito de la política.
Implementación y Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Aporte de servicios, actividades y recursos para la gestión de la política. • Ejecución de la política.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos. • Crítica de los resultados.

Fuente: Ferrer, Marcela; Monje, Pablo; Urzúa, Raúl (2005) *El rol de las ONGs en la reducción de la pobreza en América Latina. Serie Most 2 # 16.*



Los Modelos para entender a las Organizaciones

Msc. Cecilia Condo Tamayo



¿Qué es un escudo?
¿Para qué un escudo?



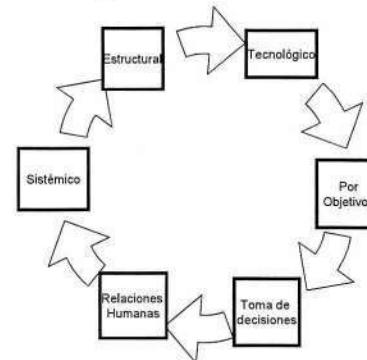
*Nos preguntamos:
¿Qué define el ser de mi
Organización?*

La respuesta:
La dibujamos con el material que escojamos.
El gráfico lo organizamos según cada quien desee.

Y debajo, anotamos un objeto que el que se
compare nuestra Organización (Metáfora).

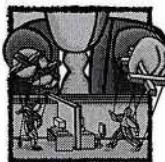


Modelos para entender a las Organizaciones



Modelo Estructural

- Burocráticos
 - De Dirección Científica
 - Diseñado para la dirección de organizaciones económicas.
 - Principio escalar, unidad de mando y excepcionalidad
 - Ámbito limitado de control, especificación de la organización y lucro.
 - De Max Weber
 - Autoridad basada en la inteligencia.
 - Sometimiento a las reglas



Modelo Estructural

- No burocráticos
 - Modelo basado en la profesionalización
 - Fin: maximizar la efectividad, la adaptabilidad y la satisfacción, frente a la eficiencia.
 - Organización como sistema cerrado.





Modelo Tecnológico

- Idea base: la tecnología
- La tecnología condiciona el grado de centralización, jerarquización y de formalización de la organización.
- Parte del supuesto de que existen múltiples diseños de estructuración.
- Principal dificultad: qué se entiende por tecnología.

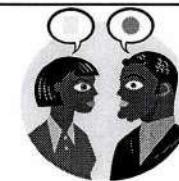


Modelo por Objetivos

- Concentrados en la dimensión de eficacia y eficiencia.
- Destaca las variables de resultado más que las estructurales.
- Supuestos básicos: las organizaciones existen para obtener resultados.
- El problema básico que enfrenta es distinguir cuáles son los objetivos de la organización.

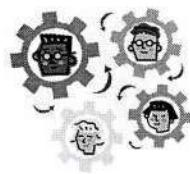
Modelo de Toma de decisiones

- Concentrados en los procesos de poder, centralización y comunicación
- Personas no son instrumentos pasivos cumplidores de órdenes.
- Importa el modo como se toman las decisiones, y se aplica la capacidad de elegir.
- Sigue la racionalidad al servicio de la eficiencia: obtención de objetivos
- Tiene una limitación básica: no toma en cuenta intereses personales o grupales.



Modelo de Relaciones Humanas

- Destacan las características psicológicas y personales de los individuos para explicar el fenómeno organizacional.
- A las necesidades técnicas se contraponen las necesidades psicológicas
- Presupone que todo cambio depende del significado y del condicionamiento social y la relación con la significación grupal, con la que los sujetos captan e interpretan este cambio.



Modelo Sistémico

- Organización como un sistema abierto
- Según esta perspectiva, el sistema debe ser analizado como un todo para ser entendido de manera apropiada. (Daniel Katz y Robert Kahn).
- Plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que ayudará a analizar a la organización de manera integral.

El modelo sistémico

- Concibe el funcionamiento como un sistema de tipo social.
- Los que lo entienden como un sistema cerrado se preocupan de sus componentes internos: tecnología, estructura, proceso, eficacia.
- Los que lo miran como sistemas abiertos se preocupan de analizar las relaciones entre ésta y su entorno.



Metáforas Organizacionales

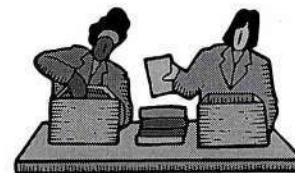
- Metáforas son un modo de ver, de comprender y de interpretar las cosas.
- El concepto define las cosas por aislamiento, la metáfora la define por agregación.
- Intenta definir en una sola palabra y explicar con un solo término, el funcionamiento de las organizaciones.
- Definir una metáfora que represente una organización es una manera de exteriorizar cómo hemos introyectado el modelo organizativo del espacio donde nos desenvolvemos.

Metáforas Organizacionales

- la máquina
- el cerebro
- el organismo
- la cultura
- el sistema político
- la psicoprisión
- el instrumento de dominación
- de flujo y transformación.



La Máquina organizativa



Ventajas de esta metáfora:

- Organizar racionalmente, eficientemente y claramente
- Especificar cada detalle, para que cada uno esté seguro de la tarea que debe realizar
- Planear, organizar y controlar. Establecer unos objetivos e ir por ellos

Trabajará bien "la máquina" cuando:

- hay una tarea lineal que realizar
- cuando hay un entorno que asegure que el producto realizado será el esperado
- cuando la premisa es: precisión / eficacia
- cuando la parte humana de la máquina sea obediente y se comporte como se le ha asignado.

La Máquina organizativa

Limitaciones:

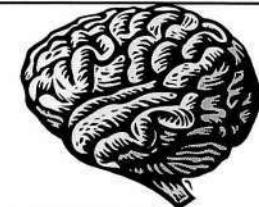
- dificultad para adaptarse al cambio de circunstancias
- burocracia sin límites y acrítica
- Efectos deshumanizadores sobre los miembros, especialmente en niveles bajos de jerarquía



Dificultades que se presentan:

- La gente "llena huecos"
- Segmentarismo por especialización
- Presencia de nuevos problemas
- Inactividad y falta de coordinación
- Información distorsionada

La organización como un cerebro



- La organización orgánica se acerca al funcionamiento del cerebro, en lo que se aproxima a un principio de auto-organización.
- Utilizando esta metáfora se promueve una acción creativa, flexible, desarrollando una racionalidad instrumental
- El cerebro se ofrece como metáfora para mejorar la inteligencia organizacional.

La organización como un cerebro

Ventajas

- Aporta a la comprensión del aprendizaje organizacional y de las capacidades de auto-organización
- Organizaciones abiertas a la autocritica, facilita el aprender a aprender
- Facilita el tratamiento de problemas complejos e inciertos
- Enfatiza capacidades analógicas y creativas

Limitaciones

- Peligro de pasar por alto los conflictos importantes o negar los cambios organizativos
- Los cambios también requieren de un cambio de actitud y de valores, que es un proceso de largo período de tiempo.

Metáfora de la Cultura

- Creencias, rutinas, rituales peculiares que identifican a una organización.
- Se observa a la organización como creadora de cultura y como depósito de cultura.
- Las Organizaciones son realidades construidas socialmente...

Metáfora de la Cultura

Ventajas

- Significado simbólico apunta al lado humano y genera acción organizada.
- Directivos/as son actores simbólicos que desarrollan modelos de significado deseables.
- Reinterpreta las relaciones con el entorno.

Limitaciones

- Fácilmente legitima la suplantación de la teoría por la ideología.
- Directivos/as pueden convertirse en ideológicos/as.
- Puede estar al servicio del control

Metáfora del Sistema Político

- Parte del supuesto de que la vida social está conformada por ideas e intereses.
- Las organizaciones emplean sistemas de "régimen" como medio de crear y mantener el orden
 - Autocracia
 - Burocracia
 - Tecnocracia
 - Cogestión
 - Democracia Representativa
 - Democracia Directiva

Metáfora del Sistema Político

- Conflicto: surge cuando los intereses se chocan.
- Puede ser: Personal, interpersonal, entre grupos o coaliciones rivales.
- Poder: un medio para resolución de conflictos de intereses en última instancia.
- Fuentes de poder en la organización:
 - Autoridad formal
 - Control de recursos escasos
 - Estructura organizativa, leyes, reglamentos
 - Control de procesos de decisión, de conocimiento, información, límites, tecnología
 - Capacidad de tratar con la incertidumbre
 - Control de la organización informal
 - Simbolismo y manipulación de las ideas
 - Sexo y control de las relaciones de sexo
 - Factores estructurales que definen el escenario de acción

Metáfora del Sistema Político

Ventajas

- Construye la idea de intereses y razonalidades múltiples.
- Contempla los aspectos positivos de las tensiones y conflictos que nacen de la lucha de intereses.
- Desecha la idea de necesidad funcional de integración organizacional.

Limitaciones

- Parcial
- Tiende a ver en todo una motivación política
- Olvida aspectos centrales de solidaridad, colaboración.

Metáfora de la Psicopresión

- Personas y organización sometidos a dinámicas subconscientes.
- Tendencia en las organizaciones a "encarcelarse" en sí mismas.
- La organización puede quedar atrapada en sus formas favoritas de pensamiento:
 - Referente a la sexualidad
 - Sobre las cuestiones de género
 - Sobre la muerte y la inmortalidad
 - Sobre la ansiedad
 - Sobre otros aspectos

Metáfora de la Psicopresión

Ventajas

- Examina significados ocultos
- Demuestra la racionalización en exceso de nuestro conocimiento de la organización
- Visión humana
- Reconoce las relaciones de poder
- Creación de mundos sociales desde la realidad problemática
- Identifica barreras existentes en el cambio hacia el cambio.

Limitaciones

- "Cárcel" y no cárcel psíquica o psicopresión
- Tendencia a explicaciones a priori
- Explicaciones alejadas de la realidad fragmentada
- Ignora la multiplicidad de oportunidades de elección existentes para los sujetos.
- No siempre propone respuestas ni soluciones fáciles.

Metáfora del Instrumento de Dominación

- Organización asociada con procesos de dominación social.
- Relaciones de poder asimétricas.
- Cada organización con un modo de dominación diferente.
- Explotación de miembros en las organizaciones se refleja en la forma cómo éstas estructuran las oportunidades laborales y cómo actúan con respecto a varios temas.
- Tres tipos de dominación según Weber:
 - Carismática
 - Tradicional
 - Racional-Legal

Metáfora del Instrumento de Dominación

- | | |
|---|---|
| <p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none">■ Maneja premisas ideológicas■ Ayuda a apreciar puntos de vista que alimentan marcos radicales.■ Permite observar y reconocer que la dominación puede ser intrínseca con la forma en que organizamos y no un efecto colateral casual. | <p>Limitaciones</p> <ul style="list-style-type: none">■ Para algunos/as, explicaciones pueden ser deterministas■ Peligro de cegarse al afirmar una equivalencia entre dominación y organización, o la esperanza de que existan organizaciones no dominantes.■ Intereses corporativos pueden contraponerse a intereses nacionales o de comunitarios. |
|---|---|

Metáfora del Cambio y la Transformación

- Planteamiento de cambio como elemento fundamental de las organizaciones.
- Primera forma de cambio: proceso de autorreproducción.
- Lógica de la causalidad mutua: feed back positivo explica la diferenciación de los sistemas complejos y la evolución de la naturaleza y la sociedad.
- El análisis dialéctico: el cambio como producto de la tensión entre opuestos.

Metáfora del Cambio y la Transformación

- | | |
|---|---|
| <p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none">■ Posibilidad de entender y manejar el cambio■ Desvela los procesos ocultos que moldean la realidad.■ Apertura de escenarios distintos a los de la metáfora política■ Comprensión de los problemas en términos de la lógica del cambio que se los produce. | <p>Limitaciones</p> <ul style="list-style-type: none">■ Puede pensarse que es demasiado ideal el cambio.■ Completa comprensión de la lógica del cambio depende siempre de la percepción retrospectiva: no predice el futuro. |
|---|---|

Metáfora del organismo

Ventajas

- reconoce en las organizaciones "sistemas abiertos" que deben ser entendidos como procesos interactivos en marcha, que han de estar tan equilibrados internamente como en su relación con el entorno.
- subraya la idea de que el fin primordial es la sobrevivencia,
- Hace ver la gama de opciones que existen al organizar y que podemos elegir:
- Enfatiza el valor de las formas orgánicas en los contextos innovativos
- Su atención a la ecología y las relaciones entre organizaciones.

Desventajas

- se ve a las organizaciones y sus entornos de un modo demasiado concreto,
- Idea de que son dependientes del mundo exterior
- Hay una presunción de unidad funcional
- Fácilmente se puede transformar en una ideología

La organización como organismo

Entenderlas como un organismo equivale a:



- Identificar sus necesidades organizacionales
 - Empleados son personas con complejas necesidades que deben satisfacerse.
 - Esta metáfora ve la organización con una doble atención: lo técnico y lo social (socio-técnico de Tavistock).
- A descubrir sus procesos de adaptación con el entorno
 - Individuo, grupo y organizaciones tienen necesidades que hay que satisfacer y dependen de un amplio entorno para sus variados tipos de sustento.
 - Un foco de atención son las necesidades del sistema para sobrevivir
 - La adaptación también es interna: los subsistemas interrelacionados
 - Se experimenta el principio de variedad obligada: los mecanismos regulares de un sistema deben ser tan diversos como el entorno en el cual están intentando vivir.
- A descubrir ciclo vital organizacional
 - Identificar el proceso en el que se encuentran

- Los factores que influyen en la salud y en el desarrollo de las organizaciones
 - la naturaleza del entorno de la organización
 - las estrategias que se emplean frente a los cambios
 - el tipo de tecnología manual o mecánica que se emplea
 - la clase de colaboradores y su cultura dominante
 - la estructura y la filosofía dominante de la dirección
- Las relaciones entre especies y su ecología.
 - Las organizaciones, como organismos de la naturaleza, dependen para sobrevivir de su habilidad para adquirir un adecuado conjunto de recursos necesarios para sustentar su existencia.
 - Para sobrevivencia, la selección es uno de los mecanismos para la evolución: requiere que haya variación de las características del individuo.
 - Las ideas de la ecología y la teoría de la dependencia ven a las organizaciones como existiendo en un estado de tensión y fuerza con sus entornos o ambientes, provocando la co-creación.



Enfoque de sostenibilidad en Organizaciones Sociales

Msc. Cecilia Condo Tamayo

¿Qué es esto de Sostenibilidad?

¿Sostenibilidad o
Sustentabilidad?

Cecilia Condo Tamayo, 2012

¿Consideramos que nuestras Organizaciones son sostenibles?

**¿Cuáles son nuestras
fortalezas?**

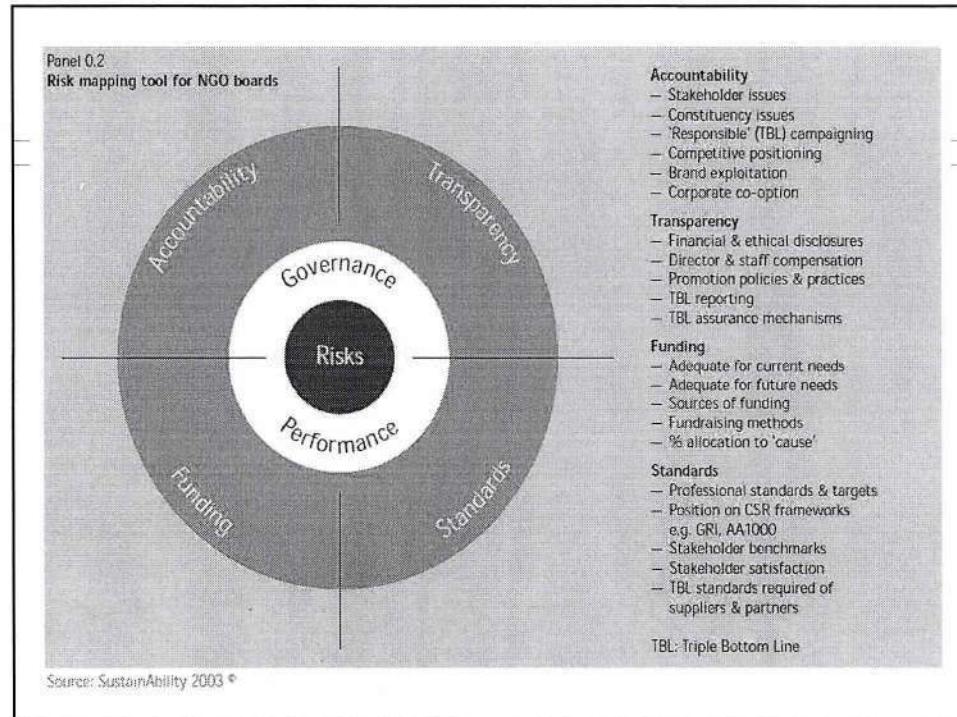
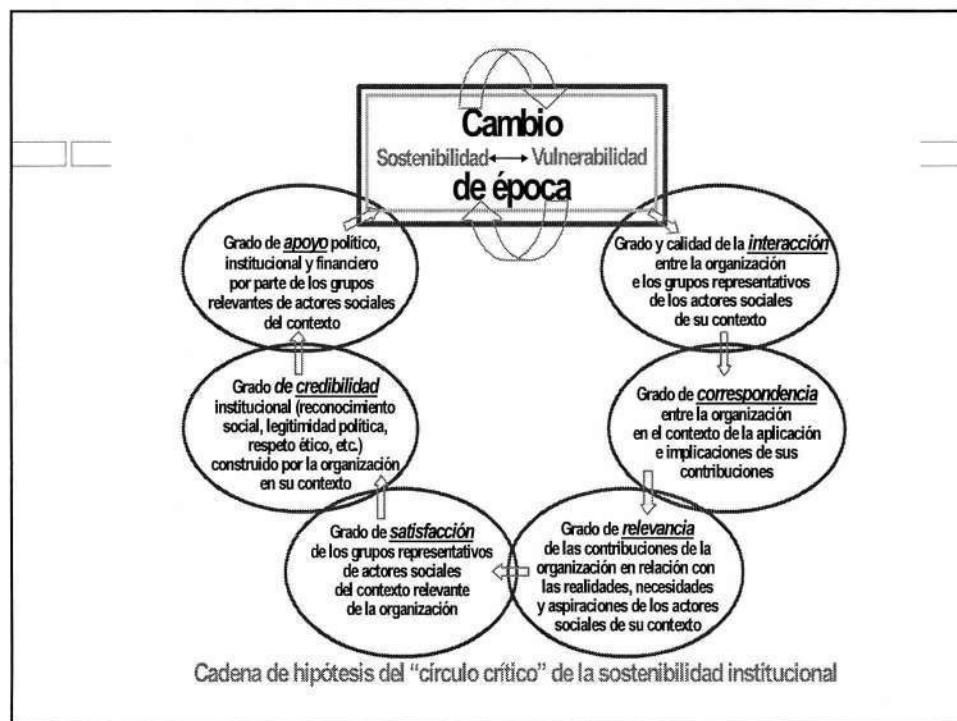
**¿Cuáles son nuestras
debilidades?**

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Enfoques de Sostenibilidad Organizacional:

- José de Souza Silva: Red Nuevo Paradigma
- SustainAbility: Factores a decidir en Directorios
- USAID: Índice de Sostenibilidad para ONGs de Europa Central y Oriental y Euroasia
- De Vita y Fleming: Fortalecimiento de capacidades de OSC

Cecilia Condo Tamayo, 2012

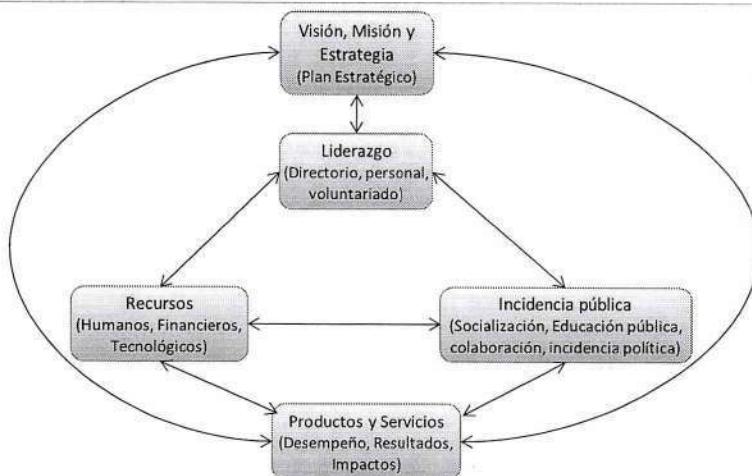


Usaid: Índice de Sostenibilidad para ONGs de Europa Central y Oriental y Euroasia



Cecilia Condo Tamayo, 2012

De Vita y Fleming: Fortalecimiento de capacidades de OSC



Cecilia Condo Tamayo, 2012

Factores de Sostenibilidad de ONGs

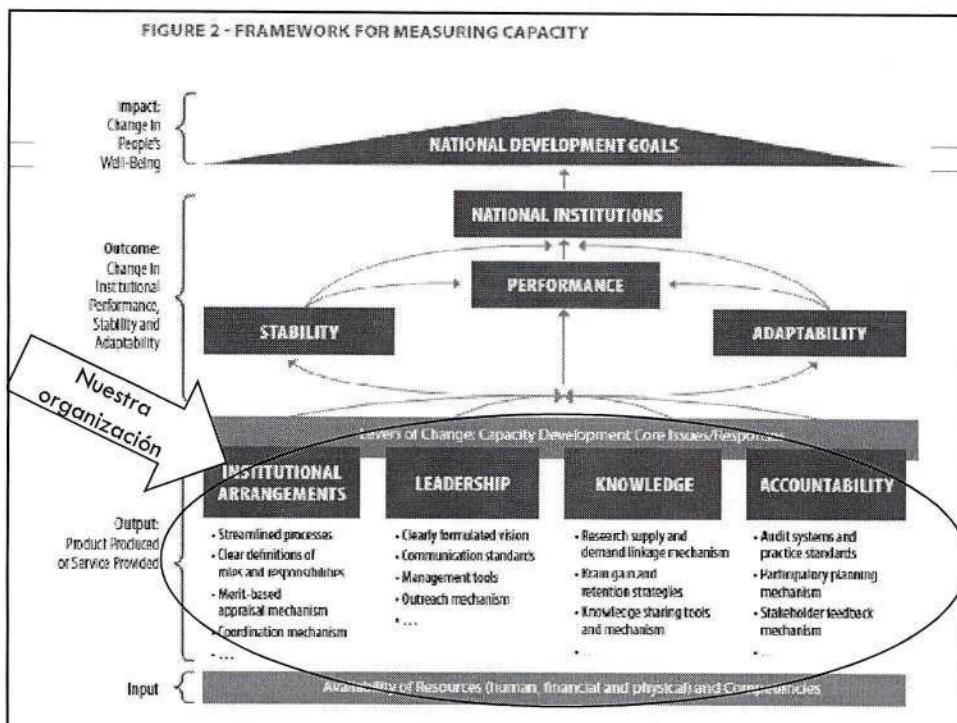


Cecilia Condo Tamayo, 2012

Diseño, estructura y funcionamiento

Basada en las
Capacidades internas de
la Organización

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Talento humano de la Organización

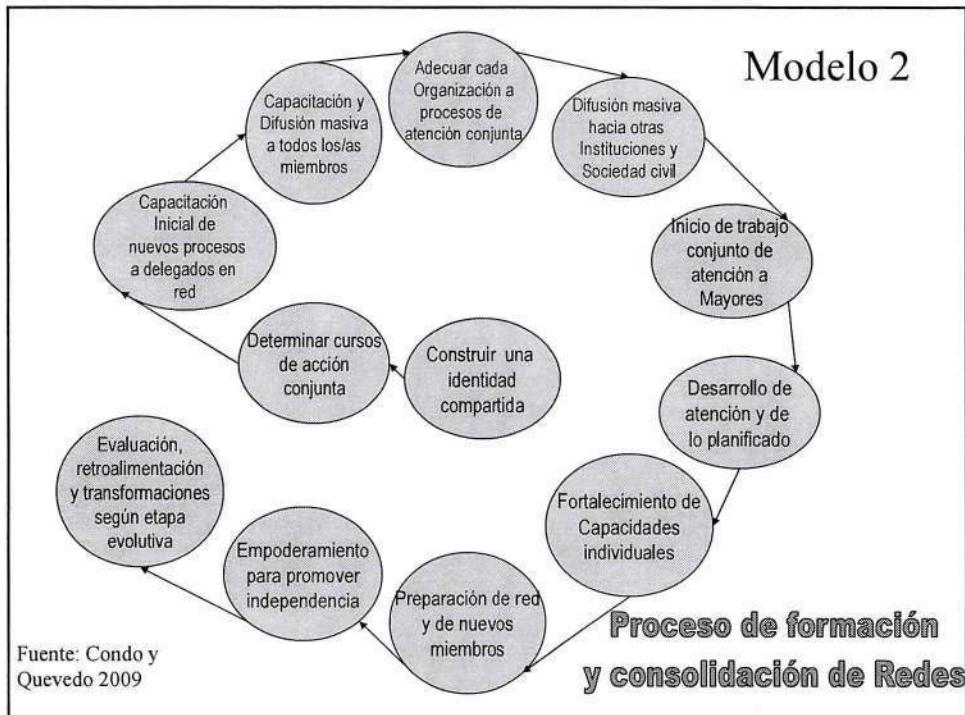
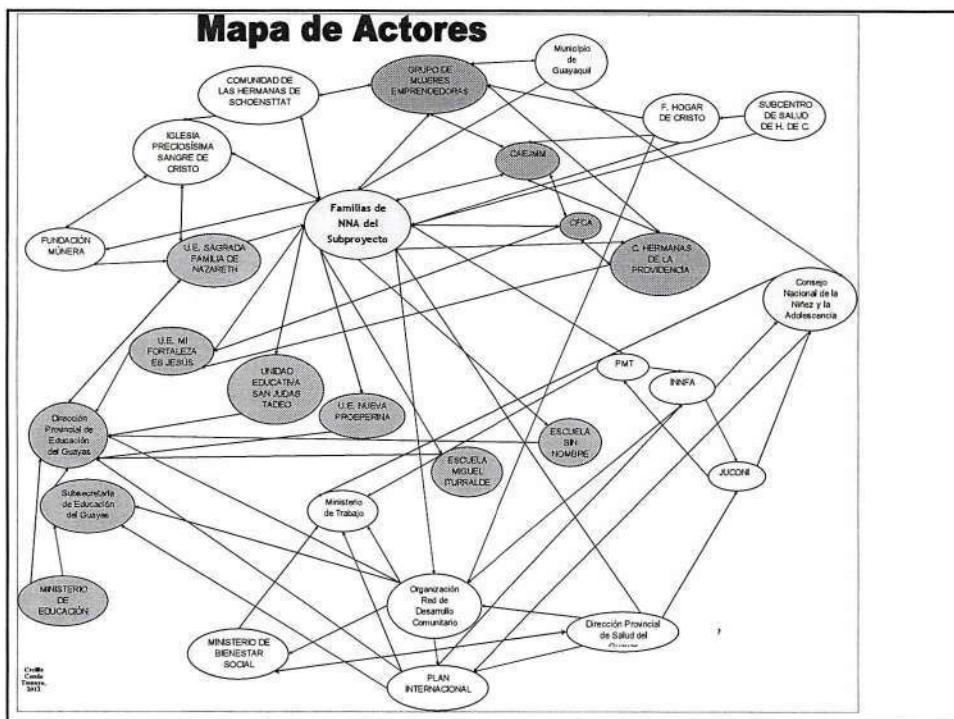
Cumplimiento de
responsabilidades,
capacitación continua

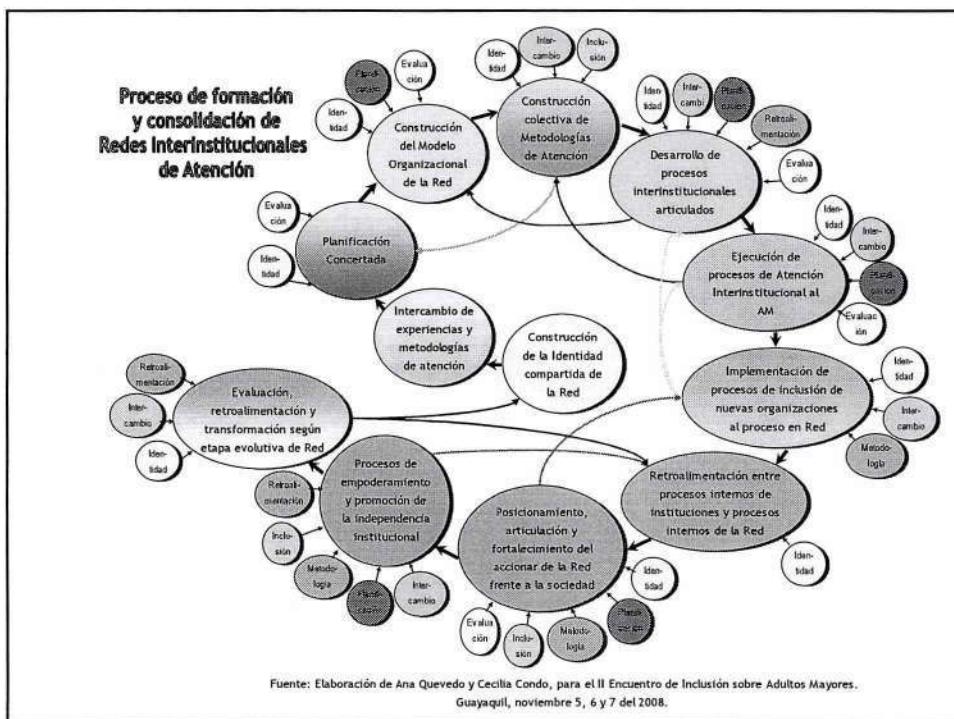
Cecilia Condo Tamayo, 2012

Relación con su entorno

Estrategias para fortalecer las relaciones:
Organización de la comunidad y/o de los socios
locales
Rendición de cuentas

Cecilia Condo Tamayo, 2012





Contexto local

Estrategias para la incidencia política

Cecilia Condo Tamayo, 2012



GESTIÓN

Es el manejo de un conjunto de recursos de muy diversa índole, destinado a ejecutar las acciones necesarias para obtener un resultado final (manejo de una situación, solución de un problema, satisfacción de una necesidad o aspiración).



DECISIÓN

Es la adopción de una idea o de una forma de actuación sobre un problema, escogida a partir de la formulación de dos o más alternativas.



CONCERTACIÓN

Es el acuerdo mediante el cual, dos o más personas o grupos de una colectividad definen la solución más conveniente para un problema y los medios para ejecutarla.



FISCALIZACIÓN

Es la vigilancia que ejerce una persona o un grupo sobre el cumplimiento de las decisiones tomadas.



INICIATIVA

Es la formulación de sugerencias por parte de los agentes participantes, destinadas a resolver un problema o transformar una situación.



CONSULTA

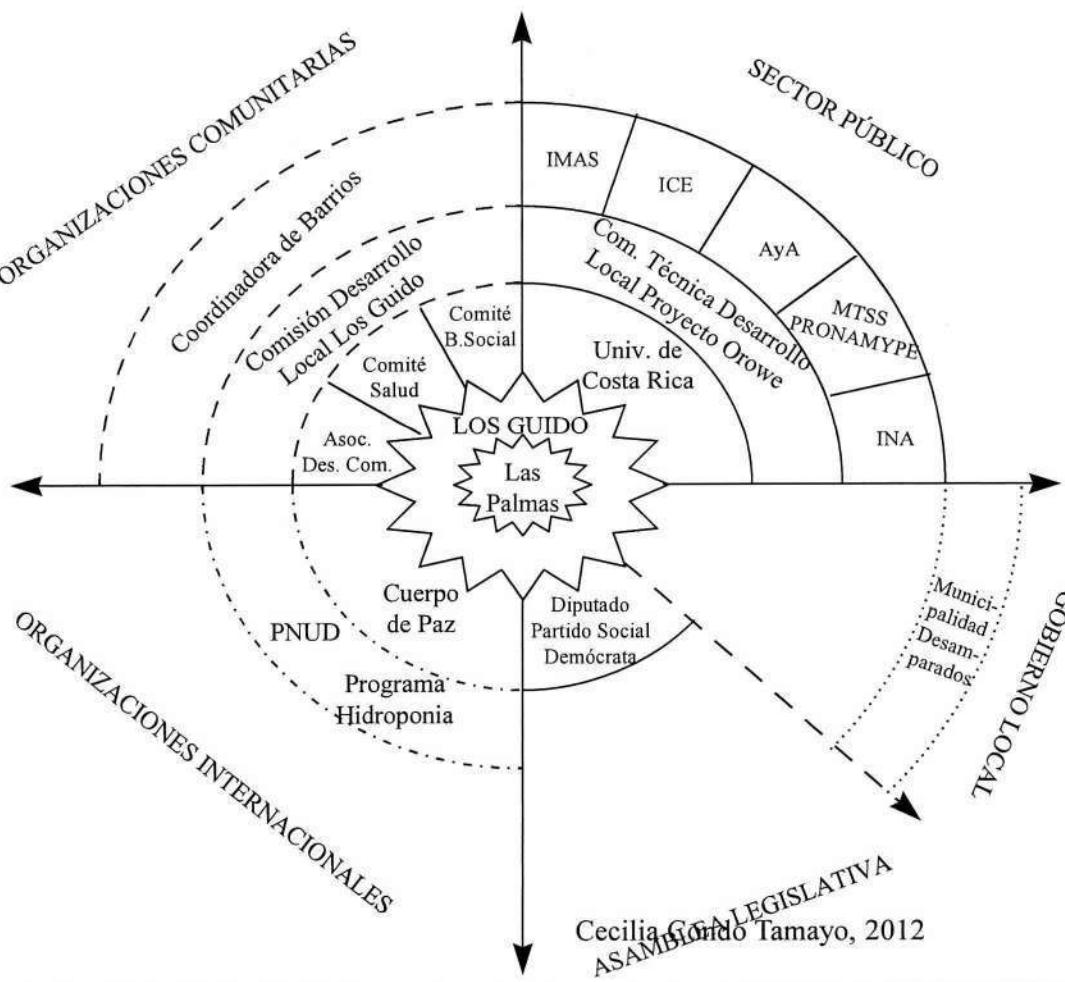
Es el procedimiento mediante el cual, los participantes opinan sobre todos o algunos de los aspectos de un problema o situación. Esta opinión constituye un elemento de juicio para la toma de decisiones.



INFORMACIÓN

Es el conjunto de datos, hechos, nociones y mensajes a través de los cuales, los participantes, conocen e interpretan una situación y adquieren elementos de juicio para su conducta.

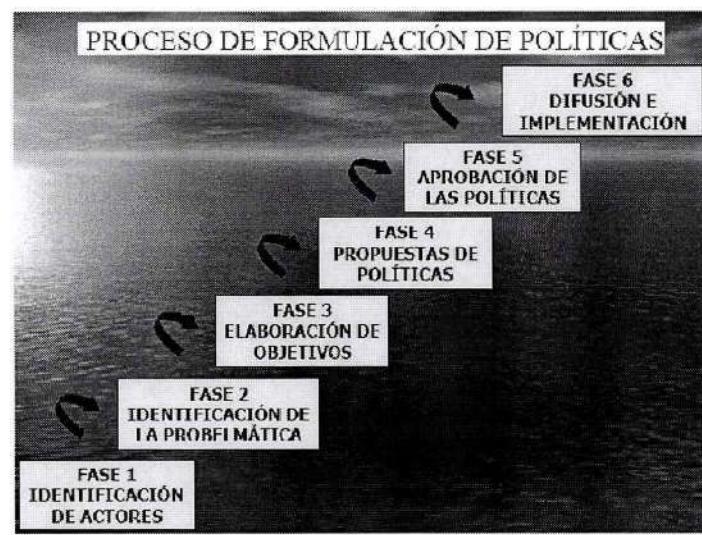
ESQUEMA N°4: MAPA DE RED DE ACTORES DEL SECTOR LAS PALMAS
LOS GUIDO, COSTA RICA



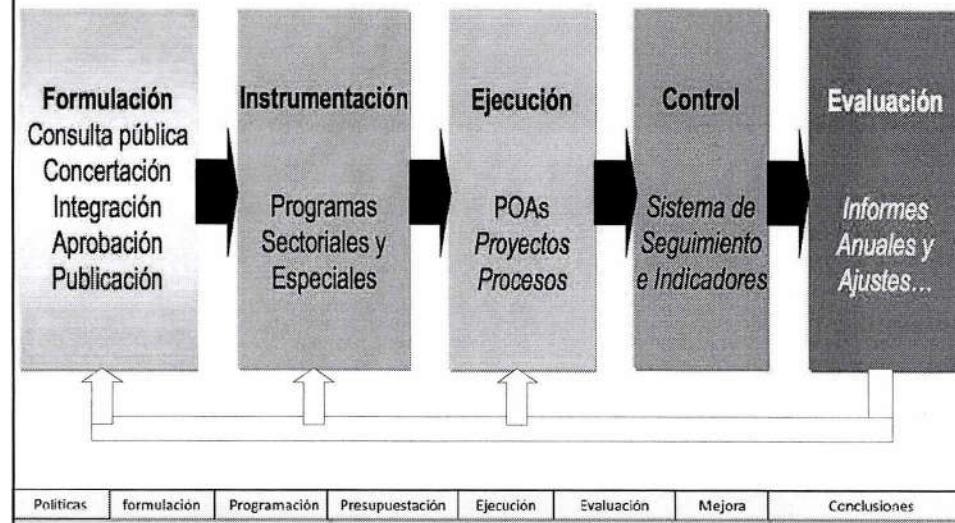
Estrategias para incidir en el Contexto

- Concertación entre actores: vía del parternariado y trabajo en redes
- Formulación y Cambio de Políticas Públicas locales y nacionales
- Mesa de concertación, Comisiones mixtas, Comités de gestión local, Consejos vecinales de integración multilateral y otros
- Técnicas de cabildeo y lobbying

¿Cuál es el proceso para la formulación de una política pública?



Etapas del proceso de planeación

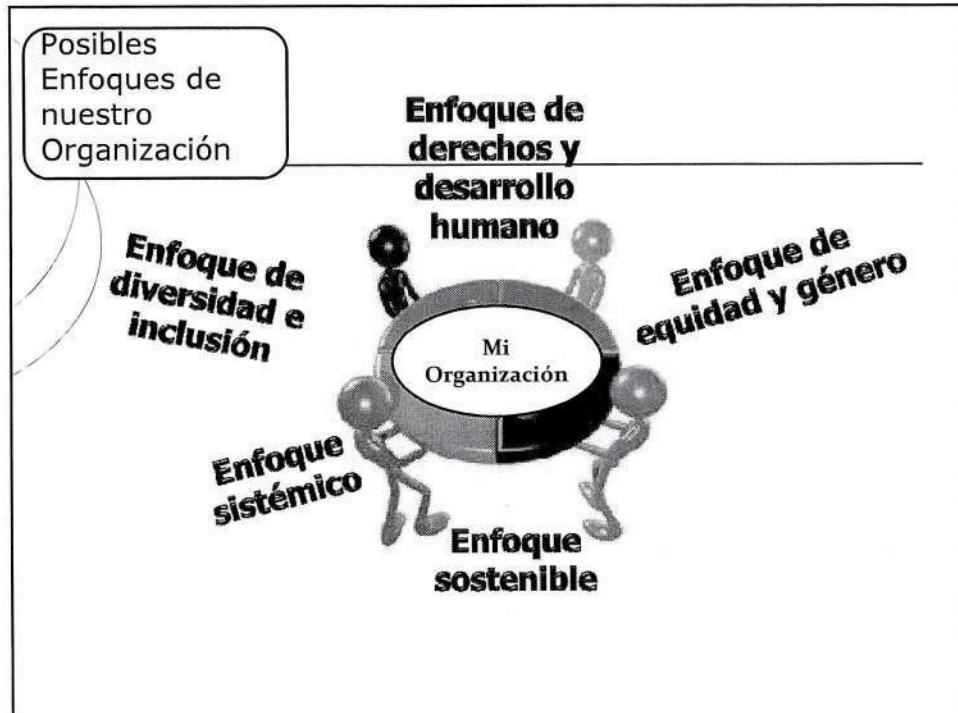




Organizaciones desde un enfoque sistémico

Módulo 1 sesión 2

Msc. Cecilia Condo Tamayo



*Primeros,
Veamos un poco
más del
Enfoque
Ecológico o
Sistémico*

Características de las Organizaciones como sistemas abiertos

- Recibe insumos del ambiente: se vivencia el ciclo importación (entrada)-procesamiento (cambio) – exportación (salida)
- Tiene un carácter cíclico
- Experimentan entropía negativa.
- Se evidencia procesos de retroalimentación permanente, especialmente de retroalimentación negativa (compensadora)
- Estado firme y homeostasis dinámica
- Tienden a la Diferenciación
- Viven procesos de equifinalidad.
- Presenta límites o fronteras

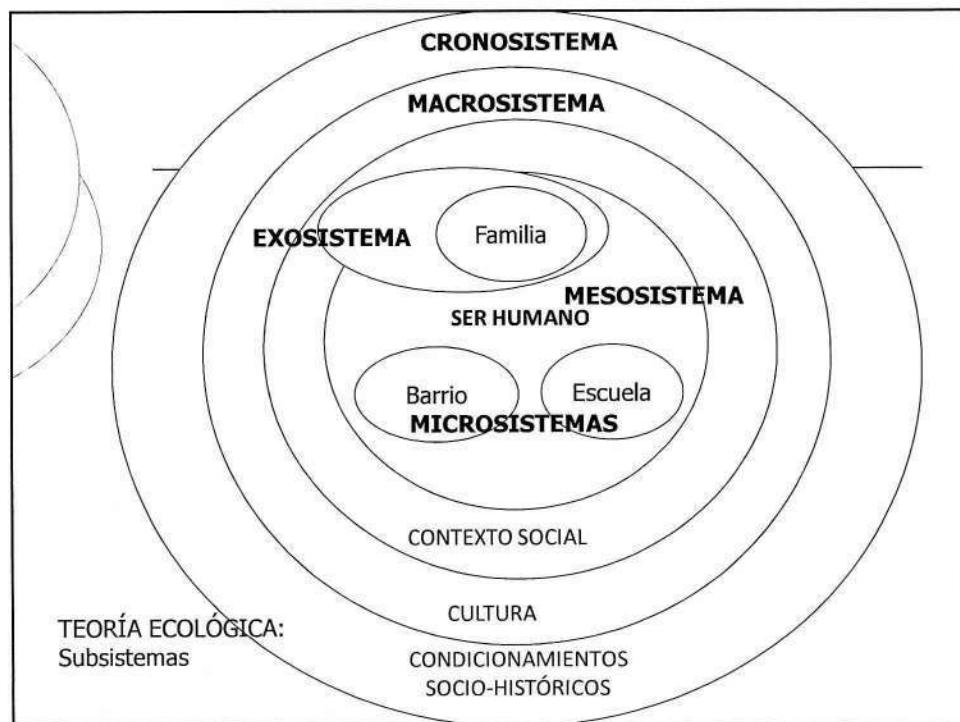
Perspectiva Sistémica

- Primeras formulaciones atribuidas a Ludwin Von Bertalanffy (1901-1972). Publica su obra "Teoría General de los Sistemas" 1968.
- Nuevo paradigma de conocimiento, caracterizado por su perspectiva holística.
- Sistema: conjunto de elementos en interacción que implican la aparición de propiedades únicas que no poseen las partes de manera aislada". (Bertalanffy, 1960)
- Un sistema es un conjunto organizado e interdependiente de unidades que se mantienen en interacción. Es un conjunto de elementos interrelacionados con capacidad de ejecución, en particular en su adaptación al ambiente". (Umberger, 1983)

Partes que componen un sistema

El sistema está compuesto por:

- Subsistemas
- Relaciones/comunicaciones
- Jerarquías
- Límites
- Mitos
- Sistemas de control



Subsistemas: Microsistema

Es el nivel más cercano al sujeto, e incluye los comportamientos, roles y relaciones característicos de los contextos cotidianos en los que éste pasa sus días, es el lugar en el que la persona puede interactuar cara a cara fácilmente, como en el hogar, el trabajo, sus amigos.

Fuente: Bronfenbrenner (1979) Ecología del Desarrollo Humano

Subsistemas: Mesosistema

Comprende las interrelaciones de dos o más entornos en los que la persona en desarrollo participa activamente (familia, trabajo y vida social). Es por tanto un sistema de microsistemas. (Bronfenbrenner, 1979).

Fuente: Bronfenbrenner (1979) Ecología del Desarrollo Humano

Subsistemas: Exosistema

"Se refiere a uno o más entornos que no incluyen a la persona en desarrollo como participante activo, pero en los cuales se producen hechos que afectan a lo que ocurre en el entorno que comprende a la persona en desarrollo, o que se ven afectados por lo que ocurre en ese entorno (lugar de trabajo de la pareja, grupos de amigos de la pareja, etc..)"

Fuente: Bronfenbrenner (1979) Ecología del Desarrollo Humano

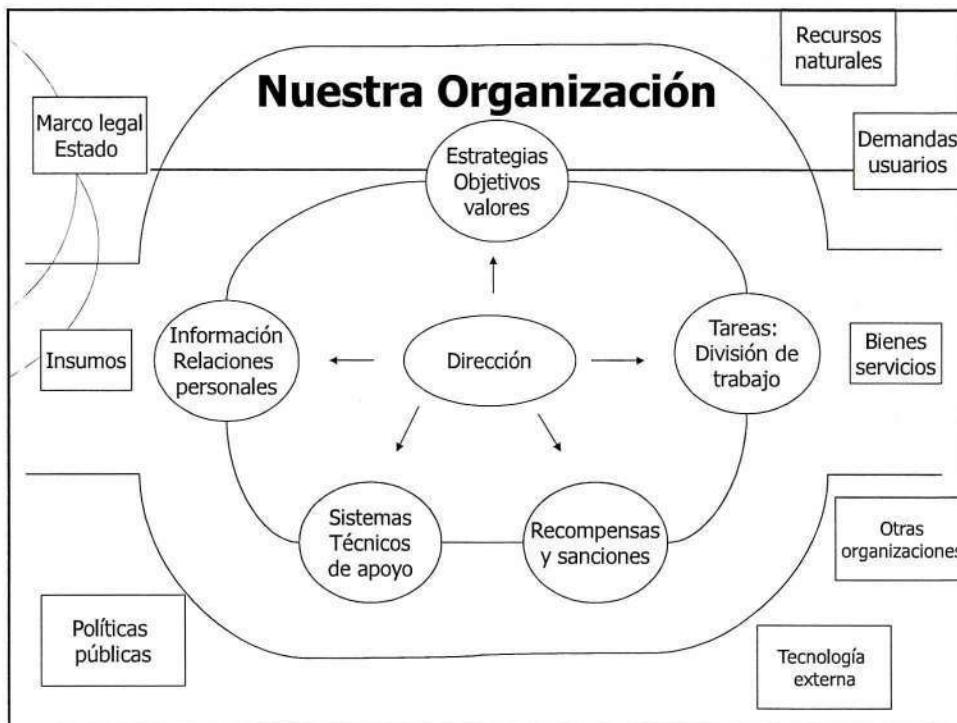
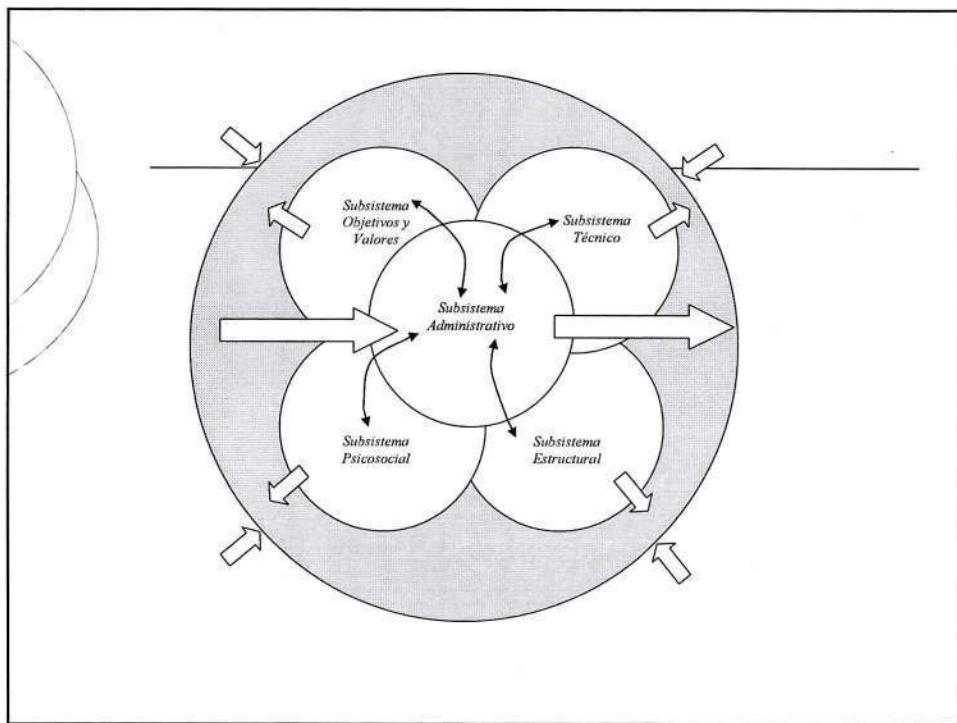
Subsistemas: Macrosistema

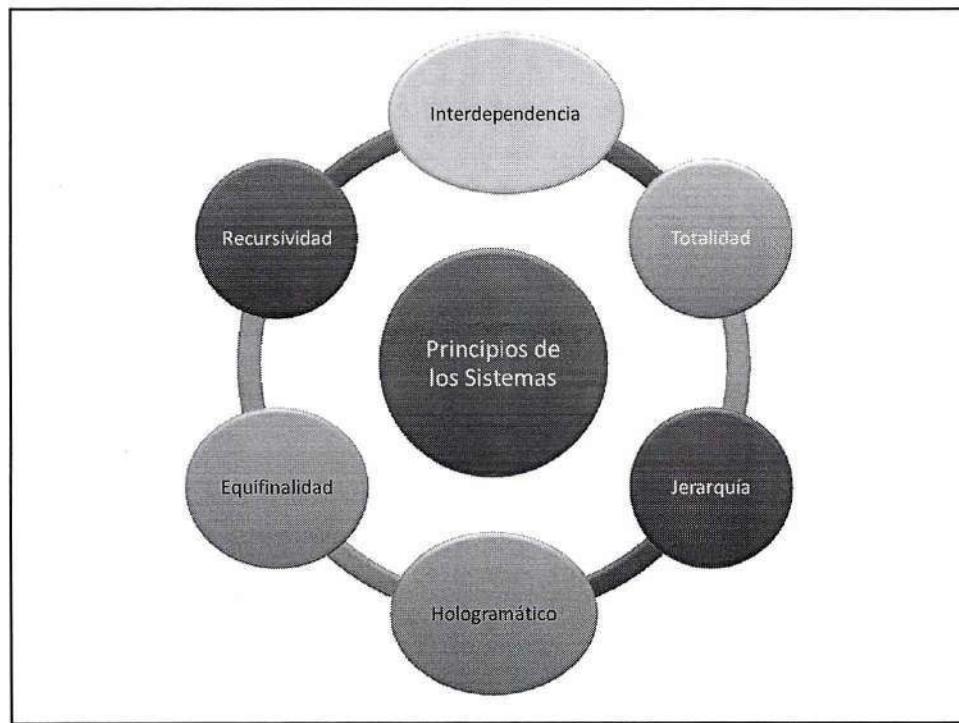
Incluye los meso y microsistemas, y las relaciones establecidas entre ellos.

Comprende factores ligados a las características de la cultura y momento histórico-social: marco normativo, elementos culturales, etc.

Fuente: Bronfenbrenner (1979) Ecología del Desarrollo Humano







Principios de un sistema (1/3)

- La interdependencia entre sus componentes: que es una relación no mecánica sino interactiva, todas las partes existen en un conjunto de relaciones mutuamente condicionantes.
- La totalidad: integrado por partes, pero es a la vez parte de un sistema mayor en expansión.
- La Jerarquía: Los subsistemas se organizan en un orden jerárquico, no horizontal. Este orden no representa una dimensión lineal solamente, sino una serie de niveles de complejidad creciente que se contienen unos a otros.

Fuente: Quevedo 2008

Principios de un sistema (2/3)

- El sistema desarrolla patrones de comunicación y mecanismos de control que son autogeneradores y autorregulados, en función de las tendencias que coexisten en todo sistema a la homeostasis, a la evolución y al cambio.
- Hologramático: El todo está en cada una de sus partes, y cada parte representa al todo

Fuente: Quevedo 2008

Principios de un sistema (3/3)

- Recursividad: producción de elementos o efectos que son necesarios para su propia existencia o regeneración.
- Equifinalidad: los resultados no están determinados tanto por las condiciones iniciales como por la naturaleza del proceso o los parámetros del sistema.

Fuente: Quevedo 2008

Características de Los Sistemas

Son complejos

Tienen una dirección



Se desarrollan

Tienen un orden

Se autoregulan

Fuente: Quevedo 2008

Los sistemas son complejos

- La Complejidad es la capacidad de un sistema de adaptarse en un lapso corto de tiempo a diferentes estados.
- Las Máquinas son no-complejas, con un comportamiento predecible y pre-determinable.
- Sistemas ecológicos y sistemas sociales son sistemas complejos, cuyos comportamientos, en determinadas momentos, no son predecibles.
- El conocimiento de los mecanismos de las reglas es el primer paso para influenciar de una manera racional al comportamiento del sistema.

Fuente: Quevedo 2008

Los sistemas tienen un orden

- o El orden significa que totalidades poseen un modelo identifiable.
- o Los Modelos se pueden percibir y interpretar y también pueden ser construidos.
- o Las estructuras y el comportamiento de totalidades dinámicas no son independientes, sino se encuentran en una relación recíproca.
- o El orden se da a través de reglas que delimitan el comportamiento de las partes y del todo.
- o Autoregulación

Fuente: Quevedo 2008

Los sistemas tienen una dirección

- o La dirección significa controlar el comportamiento de un sistema.
- o Los Procesos de dirección son necesarios para el funcionamiento de un sistema que se dan dentro del mismo.
- o Son procesos de captación, elaboración y transmisión de información.
- o Los Sistemas sociales complejos dependen del respeto de las normas humanas y de la realización de las metas y pueden ser creados y manejados concientemente por los seres humanos.
- o En los sistemas complejos, la dirección no puede ser concentrada en un solo elemento, sino deber ser distribuida en todo el sistema.
- o La dirección reduce la complejidad.

Fuente: Quevedo 2008

Los sistemas se desarrollan

- Sistemas sociales tienen la capacidad de desarrollarse, lo que quiere decir que, pueden orientarse en valores cambiados, pueden mejorar de una manera cualitativa su comportamiento, pueden crecer...
- Los procesos de desarrollo son procesos de aprendizaje.
- Las Instituciones sociales pueden aprender en su totalidad y así desarrollarse.
- Autopoyesis

Fuente: Quevedo 2008

Para entender un sistema, tomamos en cuenta:

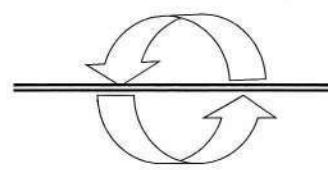


Fuente: Quevedo 2008

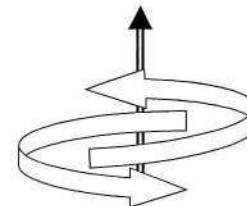
█

Todo sistema vivo responde al juego
recíproco de dos grandes fuerzas

Morfostasis



Morfogénesis



Una fuerza **morfoestática**
(morfostasis: regulación interna) a
menudo llamada homeostasis, que
consiste en el conjunto de
mecanismos reguladores internos que
son útiles para mantener la
estabilidad, el orden y el control de
los sistemas en funcionamiento.

- Una fuerza **morfogenética**
(morfogénesis: crecimiento
controlado) vinculada con el
crecimiento, el cambio y el
desarrollo, y a una tendencia a
hacerse organizativamente más
compleja a lo largo del tiempo.

Análisis Sistémico

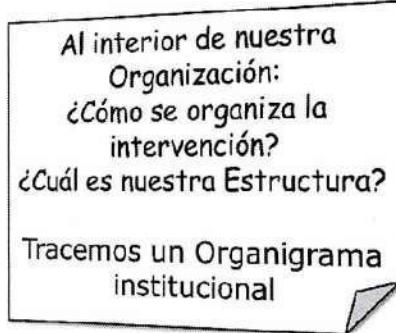
-
- Mirar la realidad desde un enfoque integrador
 - Toda "mirada" se realiza desde un punto de observación.
 - Análisis es siempre subjetivo
 - necesidad de seleccionar determinadas características
 - atribuirles cierto grado de significación y recomponerlas, asociándolas según un modelo que se crea válido.
 - puede manifestarse como una manipulación de la realidad.



La Estructura en las Organizaciones

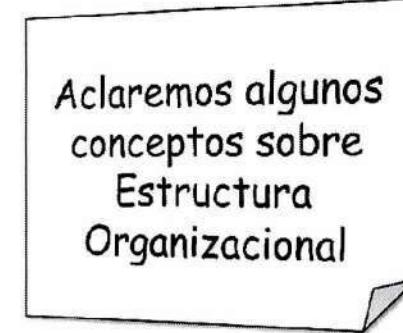
¿Qué revisamos de nuestro Organigrama?

- o ¿Hay comunicación entre áreas?
- o ¿Cómo es la comunicación entre áreas?
- o ¿Hay problemas de comunicación, de relacionamiento entre áreas?
- o ¿Cuáles son los microsistemas informales?
- o ¿Dónde están los puntos de poder?



Al interior de nuestra Organización:
¿Cómo se organiza la intervención?
¿Cuál es nuestra Estructura?

Tracemos un Organigrama institucional

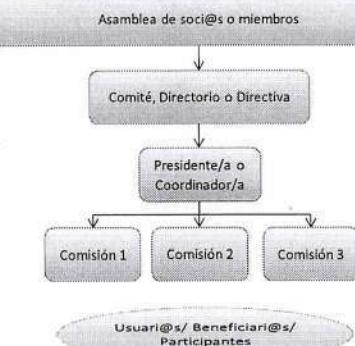


Aclaremos algunos conceptos sobre Estructura Organizacional

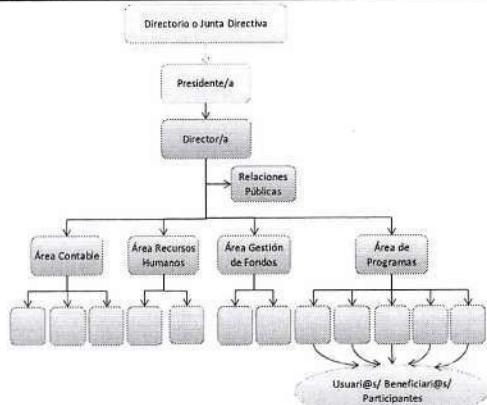
Estructura Organizativa

- "Agrupamiento de las distintas unidades en las que se subdivide la organización ..."
 - Forma en que se divide el trabajo y la coordinación del mismo.
 - Patrón establecido:
 - De relaciones
 - De asignaciones y procedimientos
 - De coordinación y ejercicio de autoridad
 - De normas y políticas

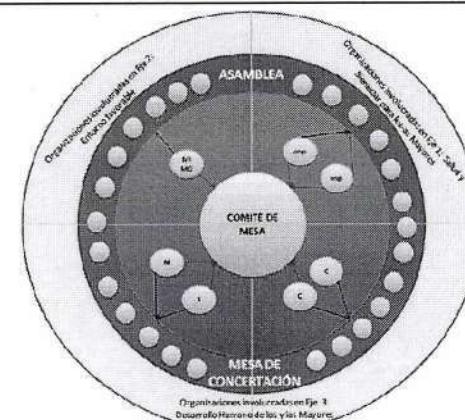
Organigrama jerárquico "típico" de una Organización con origen de abajo hacia arriba (Org. de base comunitaria, Asociaciones, Cooperativas)



Organigrama jerárquico “típico” de una Organización con origen de arriba hacia abajo (ONGs, fundaciones)



Organigrama funcional “típico” de un Espacio de articulación de Organizaciones (Mesa de Concertación, Red, Federación)



Estructura

Fuente: Henry Mintzberg
(1979) La estructuración de las Organizaciones

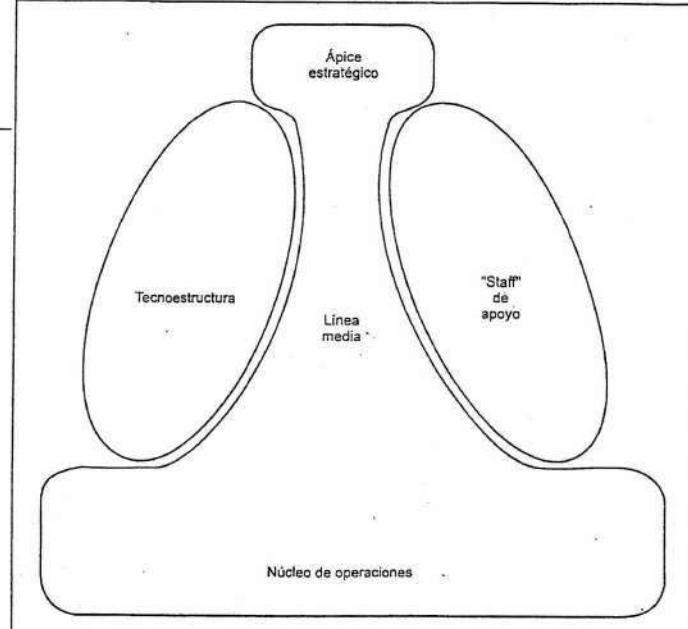
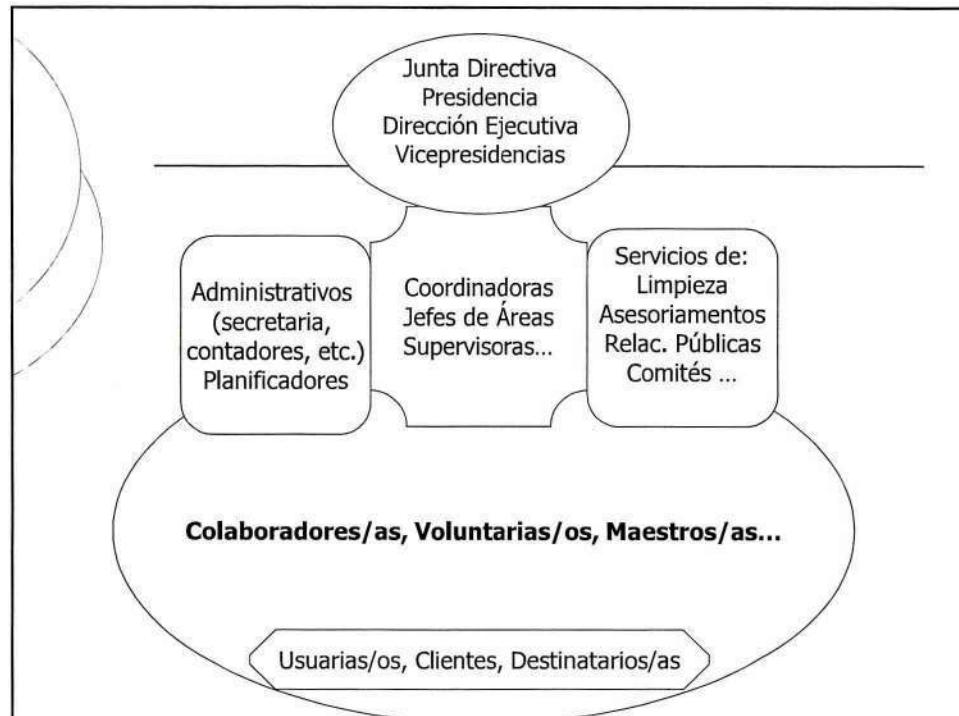


Figura 2.1. Las cinco partes fundamentales de la organización



Algunas partes estructurales:
"subsistemas formales" (además de otros subsistemas)

o Núcleo de operaciones

- operari@s, colaborador@s, maest@s
- Aseguran los inputs para la producción
- Transforman los inputs en outputs
- Distribuyen
- Proporcionan apoyo directo al i-o.

o Línea Media

- Vinculación entre directiv@s y colaborador@s: supervisores, mandos medios, coordinadores, inspector@s
- Con autoridad formal, escalar
- Supervisión directa requiere un estrecho contacto personal.
- Gestión de relaciones con el entorno de su trabajo
- Tareas por encima y por debajo de su puesto.

Ápice Estratégico

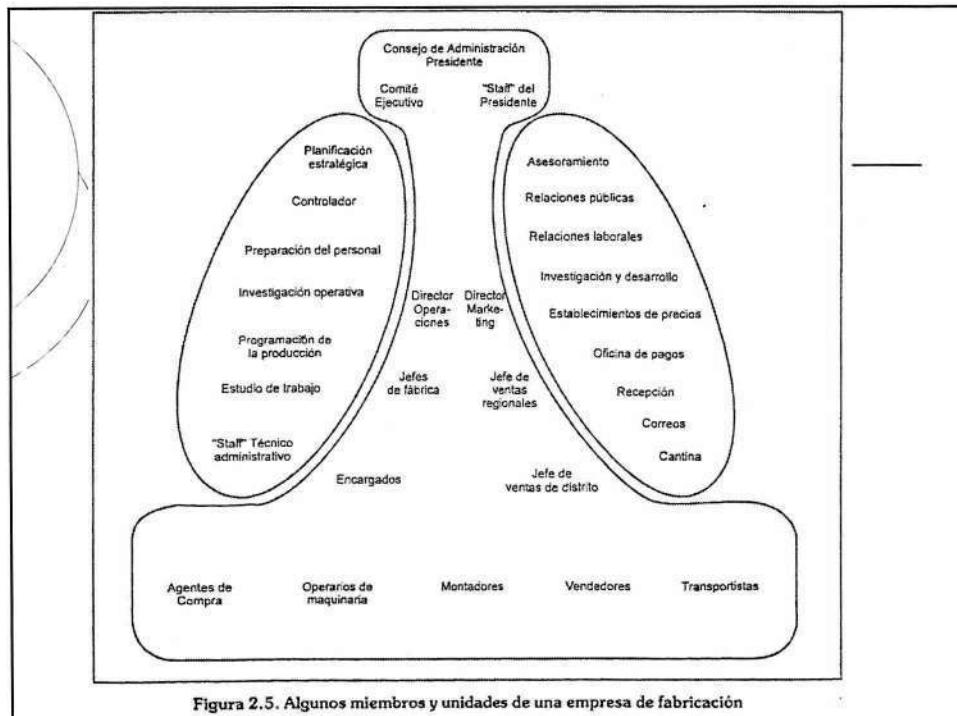
- Director@s, Juntas Directivas, Comité Ejecutivo...
- Responsabilidad general de la organización
 - Cumplimiento de la misión y satisfacción de los intereses de su equipo humano.
 - Supervisión directa
 - Gestión de relaciones con el entorno
 - Desarrollo de la estrategia de la organización

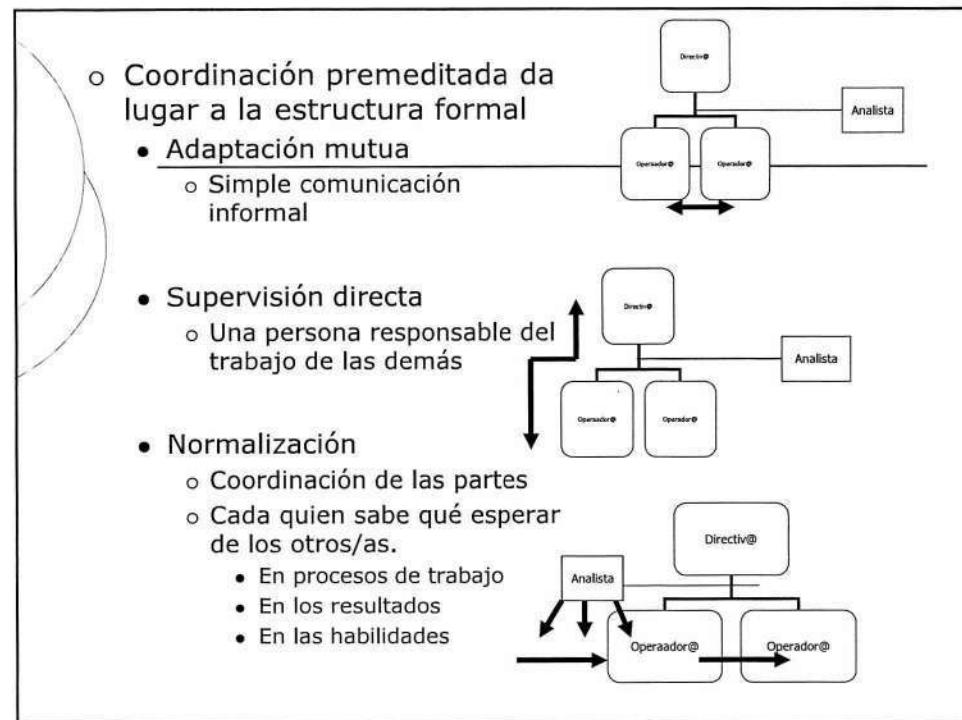
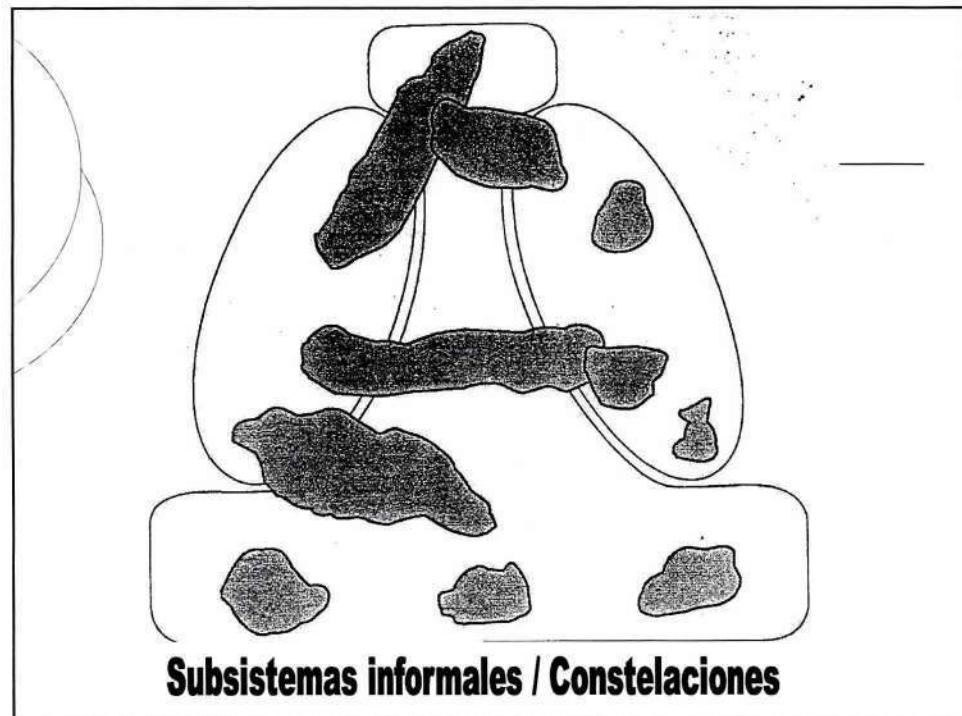
o Tecno-estructura

- Su labor: la normalización del trabajo ajeno.
- No participan directamente del proceso de producción
- Coordinación del trabajo con otros subsistemas
- contador@s, administrativ@s, planificador@s, proyectistas, técnic@s...

o Staff de apoyo

- Respala el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía indirecta.
- Asociaciones de exalumnos, librería, servicio de limpieza, seguridad, asesoría legal, relaciones públicas, asesoramientos...
- No siempre figuran en los organigramas





El poder en la organización

- El Poder: capacidad de afectar algo
 - Ejercicio de fuerza, influencia...
 - Dominación
 - Afectación de otros más débiles (positiva o negativa)
 - Imposición social
- Los recursos de poder
 - La oportunidad de apropiarse de unos "recursos" sin legitimidad
 - La legitimidad, dada por la tradición, el carisma, la pericia, la ley

- Medios de utilización del poder social y fuentes de poder en la organización
 - Coerción
 - Recompensa
 - Manipulación de la escasez
 - Autoridad formal
 - Control de recursos escasos
 - Estructura organizativa, leyes, reglamentos
 - Control de procesos de decisión, de conocimiento, información, límites, tecnología
 - Capacidad de tratar con la incertidumbre
 - Control de la organización informal
 - Simbolismo y manipulación de las ideas
 - Sexo y control de las relaciones de sexo
 - Factores estructurales que definen el escenario de acción

Los roles en la organización

- o Los roles en una organización, se relacionan con los esquemas esperados de comportamientos atribuidos a una posición en particular.
- o Vistos desde las funciones y desde las personas.

Relaciones en la organización

- o Necesidad de interdependencia
- o Relaciones horizontales son las que fluyen entre departamentos, unidades o personas.
- o Facilitan la solución de problemas que surgen del trabajo.
- o Se dan especialmente en el mismo nivel.

Conflictos de roles

- o Cuando los valores de la persona no son congruentes con las expectativas que percibe para su comportamiento.
- o Cuando las expectativas sobre una función impide o limita el desempeño de otra.
- o Cuando en la organización existen varias expectativas incompatibles sobre el mismo rol.

Relaciones entre subsistemas

- o Modos distintos de “acoplarse”
 - Acoplamiento mancomundado
 - Compartir recursos comunes conservando independencia
 - Acoplamiento secuencial
 - Trabajos en serie – carrera de equipos en relevo
 - Acoplamiento recíproco
 - Miembros se transmiten el trabajo entre sí

Comunicación

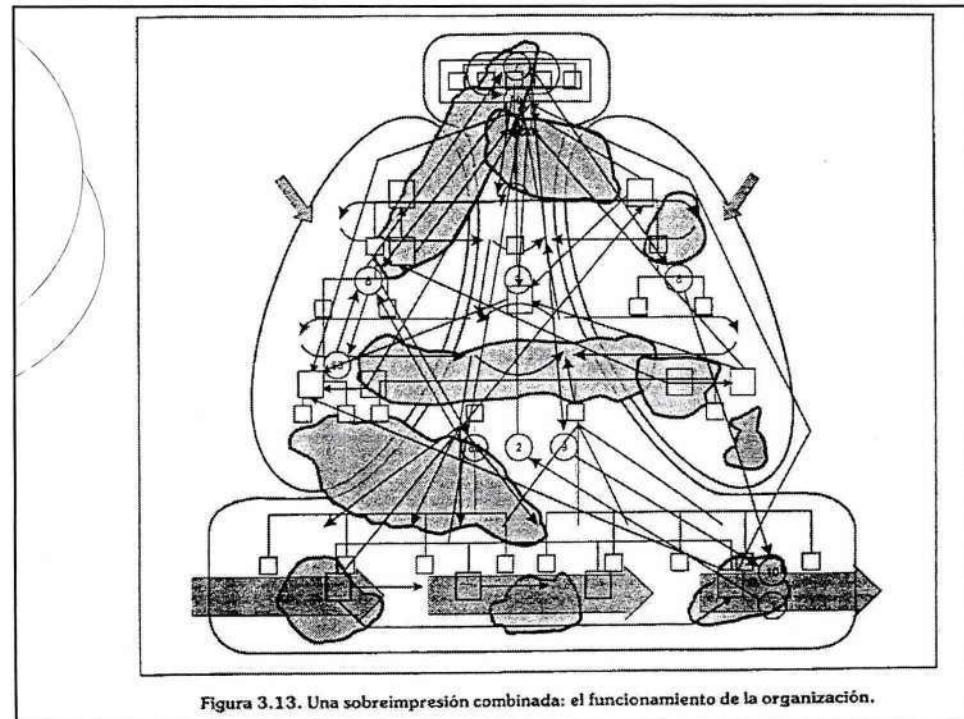
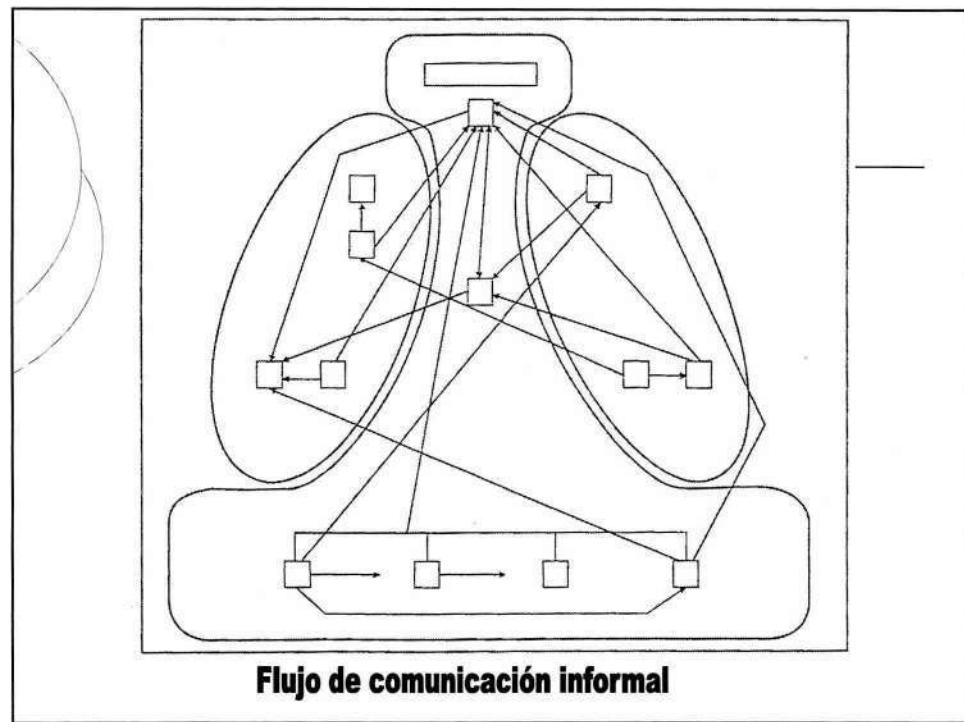
- o Imposible no comunicarse
- o Comunicación entendida como conducta o interacciones que expresan y determinan la relación entre los miembros del sistema.
- o Observación de:
 - Aspectos Referenciales: información, contenido del mensaje (quién, qué)
 - Aspectos conativos: habla de la relación entre l@s comunicantes. (cómo fue, cómo debo entender...)

Comunicación interna

- o Sistemas formales e informales
- o Comunicación informal: un centro de poder carente de reconocimiento.
- o "Los enlaces espontáneos y flexibles entre los distintos miembros movidos por sentimientos e intereses personales, son indispensables para el funcionamiento de los aspectos formales".

-
- o En el proceso se dan dos tipos de interacciones:
 - Simétrica
 - Complementaria
 - o La relación complementaria tiene dos posiciones: la superior o primaria y la inferior o secundaria. No se los debe identificar como buena o mala, fuerte o débil.
 - o Axioma: todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia.

-
- o Importante observar:
 - Quién se comunica con quién
 - Quién asume el rol de centro neurálgico
 - Cómo, cuándo ...
 - Expresiones digitales y analógicas
 - Retroalimentación
 - Cómo se utiliza para la coordinación
 - Red "informal" de información: uso funcional y disfuncional.



Otro elemento
importante en la
Estructura es
Cultura
Organizacional

Concepto de cultura organizacional

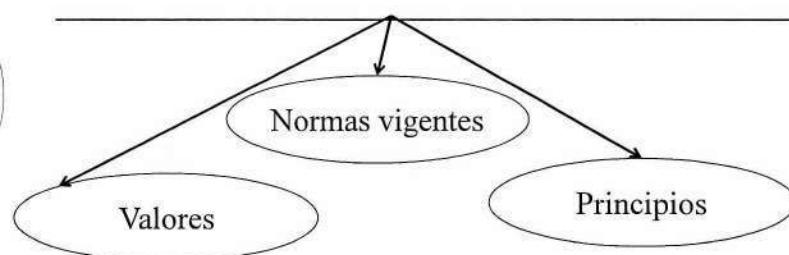
"La cultura empresarial es el proceso-producto de construcción socio-histórica (bajo la influencia del entorno, los líderes de la organización y otros factores de contingencia) del sistema de significados (expresado y aprendido simbólicamente, y compartido por los miembros de la organización) que configura la vida cotidiana de la empresa (y le confiere una identidad que la distingue de otras)". (Gómez 1994:139).

Niveles de la cultura (y sus formas expresivas)

Primer nivel: Externo y observable (Formas culturales o significantes)



Segundo nivel: Interno y no observable (Contenidos o significados)



Tercer nivel: Combinado



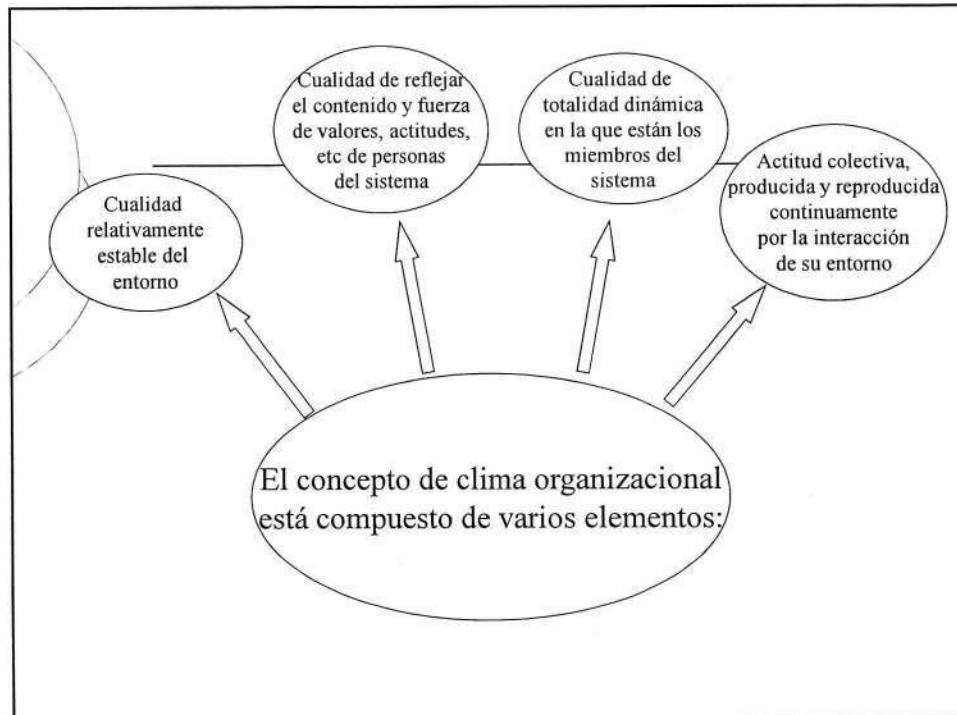
o Se podría observar entre otras cosas:

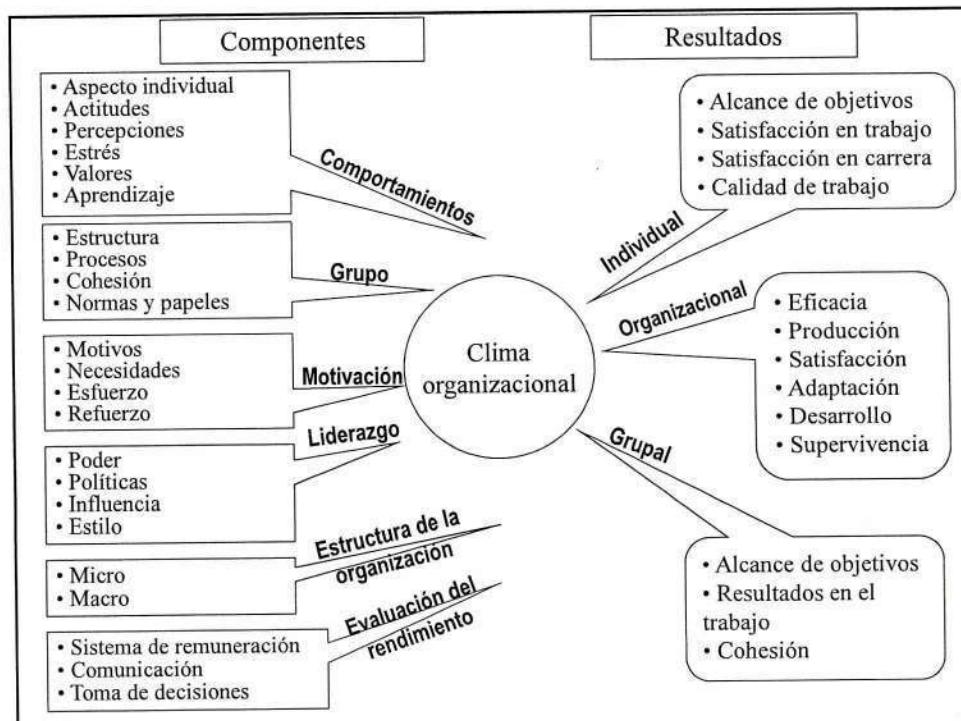
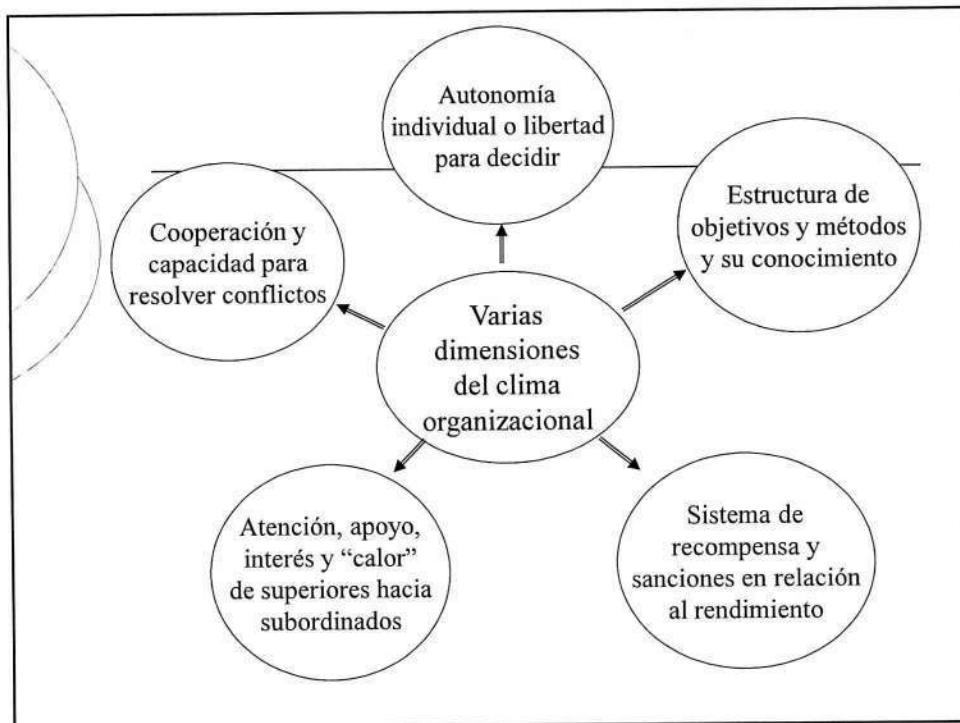
- Los elementos que conforman la cultura y proceso de creación
- Los aspectos que la diferencian o la comparan con otras organizaciones del mismo sector.
- Cómo esta cultura influye en el "funcionamiento" organizativo
- Cómo se relaciona con el entorno / cómo produce / reproduce cultura local.
- Para qué le sirve a la organización / miembros / sistema total

Otro elemento
relacionado con la
Estructura es
Clima
Organizacional

Clima o ambiente organizacional

El clima laboral es el producto de la interacción de las personas con comportamientos que favorecen u obstaculizan los fines de la organización. Es el resultado del entramado de relaciones interpersonales y de relaciones sociales que se dan en el interior de las organizaciones, que, como toda parte del sistema, incide en su funcionamiento.





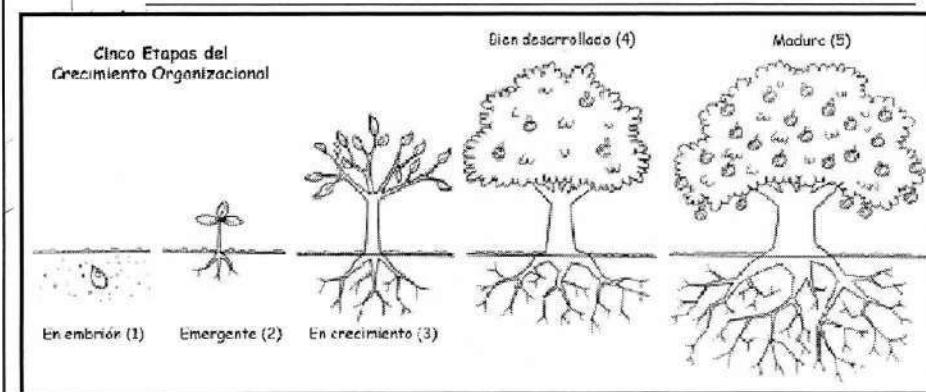


Ciclo Vital de las organizaciones

Otro concepto
importante

Ciclo Vital de las
Organizaciones

Etapas en la Evolución



Etapas en la Involución



Línea del tiempo

1987 - 1990	1991 - 1994	1995 - 1998	1999 - 2002	2003 - 2005
Creación FSDB + Personería Jurídica	Planificación	Mucho \$ en colecta Financiamiento de proyecto		
=	Contratación Pers.Admin.	Capacitación Proyectos	Programas sin cambio Renuncia Voluntarias	
-	Conflicto Directivas		Sin colecta	

¿En cuál de estas etapas se encuentra mi Organización?
¿Está creciendo o involucionando?

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Módulo 2

Marco Legal y estratégico de las OSC's



Rendición de Cuentas de las OSC.

Alcance

Conocer la importancia y Aplicar el proceso de Rendición de Cuentas en las OSC ”

¿Qué es la Transparencia para las OSC ?

Es un valor de la organización que debe plasmarse en principios, políticas y prácticas que definan a la organización en su forma de actuar y en su disposición de entregar a la sociedad la información clave de su gestión , que incluya los resultados e impactos.

Rendición de Cuentas

“La rendición de cuentas es la manera oportuna cómo las OSC explican y se responsabilizan por la gestión, resultados, impactos y consecuencias de sus acciones ante las distintas audiencias y actores involucrados”

La rendición de cuentas se debe realizar de manera Cuantitativa y Cualitativa.

Actores: Gobierno, Financiadores, Donantes, Beneficiarios, Clientes, Sociedad

Proceso de Transparencia y Rendición de Cuentas

1. Establecer Políticas de Transparencia (criterios)
2. Involucrar a todos los miembros de la OSC en el proceso
3. Tener claro a qué actores debemos Rendir Cuentas
4. Rendición de Cuentas Financiero
5. Rendición de Cuentas Técnico – Demostrar el impacto del trabajo de la OSC en el barrio, ciudad, provincia, país

Beneficios del Proceso de Rendición de Cuentas

- Es un gran aprendizaje de coherencia institucional. Una vez que se rinden cuentas es importante hacer un ejercicio de retroalimentación con los resultados obtenidos para ver si la organización actuó de manera eficiente, oportuna y pertinente.
- Rendir cuentas facilita el trabajo de la ONG pues implica poner en orden los procedimientos, estructurar la información y mantener registros, tanto en la parte técnica como financiera.
- La rendición de cuentas visibiliza necesidades puntuales que permiten una optimización de recursos financieros y humanos.
- Crea confianza en los cooperantes, lo que permite captar fondos para sostener el trabajo de las ONG



MARCO LABORAL Y DE SEGURIDAD SOCIAL

Alcance

**Actualizar y Fortalecer los
conocimientos sobre la normativa
laboral y de seguridad social vigentes**

Deberes de las OSC como Empleadores

Empleador es la persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio

1. Celebrar un contrato de trabajo
2. Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
3. Afiliar a los trabajadores a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
4. Pagar mínimo el Sueldo básico acorde a las tablas sectoriales.

SBU 2012 = USD 292,00

5. Asumir el porcentaje(11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
6. Pagar horas extras y suplementarias.
7. Pagar los beneficios de ley : décimos tercero décimo cuarto y vacaciones
8. A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.

Obligaciones ante el IESS

1. Obtener Número Patronal y Clave de Empleador
2. Afiliar a los trabajadores desde el primer dia de trabajo
3. Aprobar la solicitud de clave a los trabajadores
4. Reportar los pagos de horas extras y cualquier otro paga extra mensualmente.
5. Pagar mensualmente los aportes al IESS:
Aporte Individual: 9,35%
Aporte Patronal: 12,15%
6. Pagar mensualmente el Fondo de Reserva al IESS en los casos solicitados por el trabajador.

Requisitos para obtener Número Patronal

1. Ingresar en el portal del IESS www.iess.gob.ec
2. Registrar los datos de la OSC
* Definir la actividad sectorial
3. Imprimir Formulario de Registro y Solicitud de Clave
4. Presentar y solicitar la clave, presentando la documentación requerida.



Historia Laboral

Innovamos su seguridad

REQUISITOS	PERSONAL NATURAL	ARTESANOS	COMPANÍAS LIMITADAS Y SOCIEDADES ANÓNIMAS	SERVICIO DOMÉSTICO	COOPERATIVAS EN GENERAL	SOCIEDADES CIVILES Y FUNDACIONES
Solicitud para Obtener clave de Empleador	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Copia de Cédula de Identidad del Patrono o Representante Legal	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Nombramiento del Representante Legal	---	---	Sí	---	Sí	Sí
Copia del RUC actualizado	Sí	Sí	Sí	---	Sí	Sí
Calificación Artesanal	---	Sí	---	---	---	---
Copia de última Planilla de Agua, luz o teléfono	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Copia de Cédula de Identidad del Servidor Doméstico	---	---	---	Sí	---	---

¿Qué son las Comisiones Sectoriales ?

Son las diferentes ramas de actividad económica, para las cuáles el Ministerio de Relaciones Laborales a través del Consejo Nacional de Salarios CONADES fija un SBU para cada cargo.

Principales Comisiones Sectoriales relacionadas a las OSC:

- C. Sectorial No. 19. Actividades Tipo Servicios
- C. Sectorial No. 20. Enseñanza
- C. Sectorial No. 21. Actividades de Salud
- C. Sectorial No. 22. Actividades Comunitarias

Principales tipos de Contrato de Trabajo

- Contrato a plazo Indefinido
- Contrato a plazo fijo
- Contrato de jornada parcial
- Contrato de trabajo eventual
- Contrato de trabajo a destajo
- Contrato a prueba

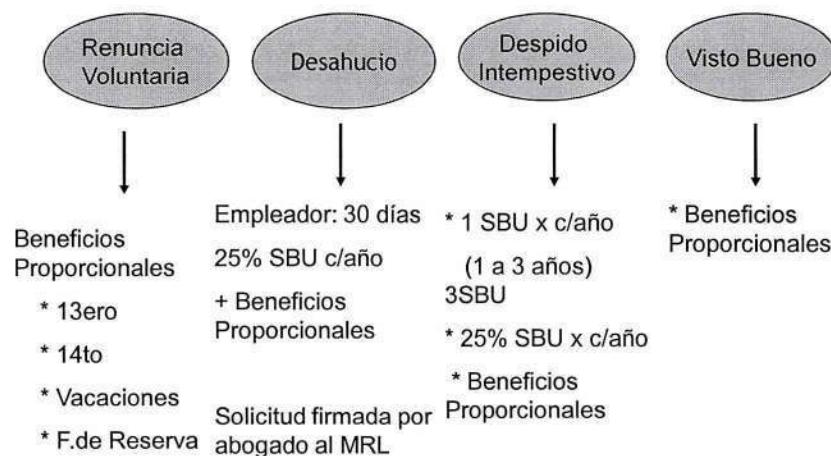
Beneficios Sociales para el Trabajador

BENEFICIOS	FECHA DE CALCULO	FECHA DE PAGO	FECHA DE LEGALIZACION	CALCULO
13er.Sueldo	1Dic al 30 Nov	Máx 24 Dic	Ene a Mzo	Sumatoria Sueldos / 12
14to.Sueldo	1Mzo al 28 Feb	Máx 15 Mzo	Mzo a Myo	Un SBU = 292
Vacaciones	Por el año de trabajo	Semana de Vacaciones		Sumatoria Sueldos / 24
Fondo de Reserva	Mensual	Máx 15 c/mes		8,33% del Sueldo Básico

HORAS EXTRAS

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana.
2. Si tuvieran lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno.
3. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo.

Liquidación Laboral



Registros en el Portal del MRL

1. Obtener usuario y contraseña
2. Formulario para ingreso de contratos.
3. Elaboración de Actas de Finiquito y obtención de turnos
4. Ingreso de 13ero y 14to

Reglamento Interno

Es un documento elaborado por la OSC conforme a la Ley Laboral; en el cual se detallan los deberes y obligaciones del empleador y del trabajador.

Debe ser aprobado por el MRL

Marco Tributario y Contable de las OSC



Alcance

Actualizar y Fortalecer los conocimientos sobre la normativa Tributaria y Contable que rige a las OSC

Semejanzas y Diferencias entre Empresas y OSC

TIPO DE ORGANIZACION CARACTERISTICAS	EMPRESA	OSC
Personería Jurídica	Si	Si
Obligación de llevar Contabilidad	Si	Si
Obligaciones Tributarias	Si	Si
Impuesto al Valor Agregado	X (presenta y paga)	X (presenta y paga)
Retenciones en la Fuente	X (presenta y paga)	X (presenta y paga)
Impuesto a la Renta	X (presenta y paga)	X (presenta y NO paga)
Anexos REOC - RDEP	X	X
Presentan Informes Financieros	Si	Si
Persiguen Fin de Lucro	Si	No

Obligaciones Tributarias de las OSC

El Art. 20 del Reglamento de Aplicación de la LORTI, establece los siguientes deberes formales para las organizaciones sin fines de lucro:

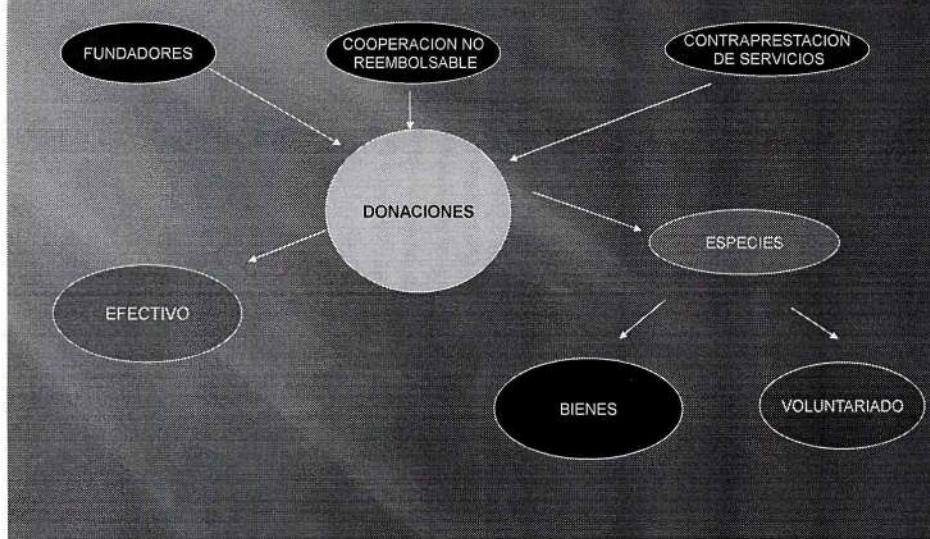
1. Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC)
2. Llevar contabilidad
3. Presentar la declaración anual del impuesto a la renta
4. Presentar la declaración del Impuesto al Valor Agregado en calidad de agente de percepción, cuando corresponda
5. Efectuar las retenciones en la fuente por concepto de Impuesto a la Renta e Impuesto al Valor Agregado y presentar las correspondientes declaraciones y pagos de los valores retenidos
6. Proporcionar la información que sea requerida por la Administración Tributaria
7. Los demás deberes formales, contemplados en el Código Orgánico Tributario, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, su Reglamento y demás Leyes y Reglamentos de la República.

Exoneración de Impuesto a la Renta para las OSC

Para aplicar la exoneración las OSC deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. Que se trate de instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas.
2. Que cumplan sus objetivos estatutarios.
3. Que sus bienes e ingresos se destinen totalmente a sus fines específicos.
4. Que los excedentes que se generen al final del ejercicio económico se hayan invertido en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio; en caso de no invertir los excedentes hasta el siguiente ejercicio económico, las instituciones "deberán informar al Servicio de Rentas Internas con los justificativos del caso".
5. Que cumplan con los deberes formales contemplados en el Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno y las demás Leyes de la República. De establecerse que dichas instituciones no cumplen con los requisitos antes indicados, deberán tributar sin exoneración alguna pudiendo volver a gozar de la exoneración, a partir del ejercicio fiscal en el que se hubiere cumplido con los requisitos establecidos en la Ley.

Tipos de Donaciones



¿Cómo deben estar conformados los ingresos de una OSC?

INGRESOS ANUALES EN USD	% INGRESOS POR DONACIONES Y APORTE SOBRE INGRESOS
DE 0 A 50.000	5%
DE 50.001 A 500.000	10%
DE 500.001 EN ADELANTE	15%

Forma de Valorar Donaciones

VOLUNTARIADO

La prestación de servicios licitos y personales sin que de por medio exista una remuneración.



Las OSC deberán:

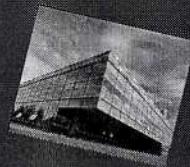
Valorar — Valor de Mercado para Remuneraciones y Honorarios

Registrar — Principios Contables

COMODATO

Bienes Inmuebles

Otorgados por Escritura Pública



Valoración = Máximo 60% del Valor del Inmueble.

Las DONACIONES:

No generan ingresos para los donantes

No generan obligaciones tributarias a los donantes

Deben tener soporte documental

Declaración Impuesto a la Renta Formulario 101

ESTADO DE RESULTADOS		
INGRESOS		
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12%	601	+
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0%	602	+
EXPORTACIONES NETAS	603	+
OTROS INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR	604	+
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	605	+
OTRAS RENTAS GRAVADAS	606	+
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS	607	+
DIVIDENDOS	608	+
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES	609	+
DE RECURSOS PÚBLICOS	610	+
DE OTRAS LOCALES	611	+
DEL EXTERIOR	612	+
TOTAL INGRESOS	SUMAR DEL 601 AL 612	699 =

Declaración Impuesto a la Renta Formulario 101

CONCILIACIÓN TRIBUTARIA		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	699-	801 =
PÉRDOA DEL EJERCICIO	699-	802 =
(-) 15% PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	799>0	803 (-)
(+) 100% DIVIDENDOS EXENTOS	699<0	804 (+) campo 604
(-) 100% OTRAS RENTAS EXENTAS	805 (-)	
(+) 100% OTRAS RENTAS EXENTAS DERIVADAS DEL COPCI	806 (+)	
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES	807 +	
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES DEL EXTERIOR	808 +	
(+) GASTOS INCURRIDOS PARA GENERAR INGRESOS EXENTOS	809 +	
(+) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES ATRIBUIBLES A INGRESOS EXENTOS Fórmula [(804*15%) + ((803+806-809)*15%)]	810 (+)	
(-) AMORTIZACIÓN PÉRDIDAS TRIBUTARIAS DE AÑOS ANTERIORES	811 (-)	
(-) DEDUCCIONES POR LEYES ESPECIALES	812 (-)	
(-) DEDUCCIONES ESPECIALES DERIVADAS DEL COPCI	813 (-)	
(+) AJUSTE POR PRECIOS DE TRANSFERENCIA	814	
(-) DEDUCCIÓN POR INCREMENTO NETO DE EMPLEADOS	815 (-)	
(-) DEDUCCIÓN POR PAGO A TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD	816	
UTILIDAD GRÁVABLE	819 =	
PÉRDIDA	829 =	
UTILIDAD A REINVERTIR Y CAPITALIZAR	831	
SALDO UTILIDAD GRÁVABLE	832	
TOTAL IMPUESTO CAUSADO (831 x tarifa reinversión de utilidades) + (832 x tarifa general sociedades)	839 =	

Multas para Declaraciones sin valor a pagar que NO han sido Notificadas por el SRI

Tipo de contribuyente	Cuantías en Dólares de los Estados Unidos de América
Contribuyente especial	USD. 250,00
Sociedades con fines de lucro	USD.125,00
Persona natural obligada a llevar contabilidad	USD. 62,50
Persona natural no obligada a llevar contabilidad, sociedades sin fines de lucro	USD. 31,25

Multas para Declaraciones sin valor a pagar que SI han sido Notificadas por el SRI

Tipo de contribuyente	Cuantías en Dólares de los Estados Unidos de América
Contribuyente especial	USD. 375,00
Sociedades con fines de lucro	USD. 187,50
Persona natural obligada a llevar contabilidad	USD. 93,75
Persona natural no obligada a llevar contabilidad, sociedades sin fines de lucro	USD. 46,88

Declaraciones en Medios Magnéticos

1. Obtener Clave de Usuario del SRI.
2. Descargar Programas del SRI: DIMM Formularios y DIMM Anexos
3. Elaborar Declaraciones y Anexos
4. Enviar Declaraciones a través del portal del SRI
5. Pagar valores correspondientes a través de:
 - a) Convenio de débito
 - b) Instituciones Bancarias

Controles Contables

Los Controles Contables son métodos y procedimientos para:

- * Autorizar las transacciones
- * Salvaguardar los activos
- * Asegurar la precisión de los registros financieros

Los Controles Contables nos ayudan:

- * Maximizar la eficiencia
- * Minimizar los desperdicios
- * Minimizar errores
- * Minimizar fraudes
- * Facilitan la **RENDICIÓN DE CUENTAS** en el ámbito financiero

Principales Controles Contables

* Políticas Contables

- Métodos de Costeo
- Depreciación de Propiedad, Planta y Eq.
- Cuentas Incobrables

* Control de Efectivo

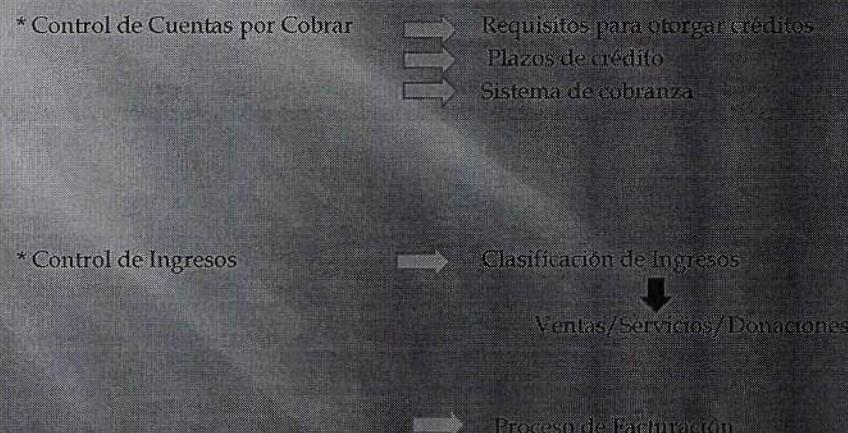
- Efectivo recibido
- Depósito de efectivo
- Emisión de cheques → # firmas
- Control de cuentas bancarias

* Control de Inventarios

- Control de Kardex
- Inventario Físico Periódico

Mercadería Materiales Activos

Principales Controles Contables



Proceso Contable

1. Información Fuente
 2. Estado de Situación Inicial
 3. Libro Diario
 4. Libro Mayor
 5. Balance de Sumas y Saldos
 6. Estados Financieros
- Balance General
- Estado de Resultados o P/G

Ayuda a que las Organizaciones operen de manera eficiente y efectiva

Eficiencia: es la habilidad para optimizar los recursos disponibles

Eficacia: es la habilidad para alcanzar los objetivos

Sistema Contable



Análisis Costo - Beneficio de implementar un Sistema Contable

COSTOS

Varían según tamaño de la OSC

Programa:\$ 500 -1000 aprox.

Contador / Asistente

Contable: \$ 1000 aprox.

BENEFICIOS

- * Ahorro de Tiempo
- * Información inmediata
- * Controles periódicos
- * Toma de decisiones basadas en la realidad financiera de la OSC
- * Rendición de Cuentas fiables ante financieros
- * Incrementar las oportunidades de acceso a financiamiento.

Marco Legal para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)



Alcance

Conocer las nuevas reglamentaciones para la Constitución, Actualización y Nuevos registros exigidos a las OSC

Marco Legal para las Organizaciones de la Sociedad Civil

Mediante Decreto Ejecutivo No. 982 del 25 de marzo de 2008, publicado en el Registro Oficial No. 311 de 8 de abril de 2008, se establecen modificaciones al marco legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

La Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial No. 242 del 29 de Diciembre del 2007, dispuso entre otras, reformas tributarias relacionadas con las instituciones de carácter privado sin fines de lucro.

En ese sentido, se expidió el Reglamento para la Aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, mediante Decreto Ejecutivo No. 1051 del 30 de abril de 2008, publicado en el Primer Suplemento del Registro Oficial No. 337 del 15 de mayo de 2008.

Pasos para obtener Personería Jurídica

1. Acta de Asamblea de Constitución de la organización y su directiva
2. Elaborar Estatutos
3. Legalizar el acta y estatutos en el Ministerio correspondiente.
4. Obtener Acreditación en el Ministerio correspondiente.
5. Obtener el RUP
6. Registrarse en el RUOSC
7. Actualizar todo lo anterior cuando sea necesario.

Clasificación de las OSC

¿Qué se entiende por Corporación?

Las Corporación se pueden constituir por personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar que busquen o promuevan el bien común de sus miembros o de una comunidad determinada.

¿Qué se entiende por Fundación?

Las Fundaciones se pueden constituir por personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar, que busquen o promuevan el bien común general de la sociedad, incluyendo las actividades de promoción, desarrollo e incentivo del bien general en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública.

Clasificación de las OSC

Corporaciones de Primer Grado: agrupan a personas naturales con UN MÍNIMO DE CINCO MIEMBROS FUNDADORES, que tienen un fin delimitado, tales como: Asociaciones, clubes, Comités, colegios profesionales, centros, etc. Tienen 2 naturalezas jurídica:

1. Comité Pro mejoras: Promueven o buscan el bien común de un barrio determinado. (No están para promover programas de vivienda ni lotizaciones)
En cada barrio se reconocerá un solo Comité pro-mejoras.
2. Asociaciones: Promueven o buscan el bien común de sus asociados. Las asociaciones son organizaciones no vecinales cuyos miembros desarrollan una actividad en común.

Patrimonio : USD 400,00

Clasificación de las OSC

Corporaciones de Primer Grado: agrupan a personas naturales con UN MÍNIMO DE CINCO MIEMBROS FUNDADORES, que tienen un fin delimitado, tales como: Asociaciones, clubes, Comités, colegios profesionales, centros, etc. Tienen 2 naturalezas jurídica:

1. Comité Pro mejoras: Promueven o buscan el bien común de un barrio determinado. (No están para promover programas de vivienda ni lotizaciones)
En cada barrio se reconocerá un solo Comité pro-mejoras.
2. Asociaciones: Promueven o buscan el bien común de sus asociados. Las asociaciones son organizaciones no vecinales cuyos miembros desarrollan una actividad en común.

Patrimonio : USD 400,00

Clasificación de las OSC

Fundaciones:

Las Fundaciones se constituyen por la voluntad de uno o más fundadores, debiendo en el último caso, considerarse en el estatuto la existencia de un órgano directivo de al menos 3 personas.

Patrimonio: USD 4.000,00

Proceso de Acreditación

Solicitud de acreditación al Ministerio, la misma que debe contener

- a) Población Atendida
- b) Ámbito Geográfico de Intervención
- c) Costo de Actividades
- d) Fuentes de Financiamiento
- e) Experiencia Profesional de sus Directivos
- f) Años de experiencia en actividades a ser desarrolladas o similares
- g) Indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.



RESOLUCION DE ACREDITACION EMITIDA POR EL MINISTERIO

Registro Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RUOSC)

Es un sistema público cuya finalidad es inscribir a las organizaciones que cumplen con los requisitos establecidos en el Código Civil y Decretos Ejecutivos que establecen la normativa para su constitución, funcionamiento, registro, acreditación y control.

Este Registro permitirá la difusión de la información ágil y confiable sobre las organizaciones de la sociedad civil en el país, su organización se realizará en forma electrónica con acceso a través de la Web.

El portal Web del Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil es:
www.sociedadcivil.gob.ec

El RUOSC contendrá, entre otros, los siguientes datos:

- a) Identificación de la organización y estado jurídico de la misma;
- b) Objeto y fines de la organización;
- c) Proyectos en marcha y fuentes de ingresos;
- d) Nombre del representante legal y la nomina de la directiva, con registro de entradas y salidas;
- e) Nombres de los socios con registro de entradas y salidas;
- f) Domicilio y dirección de la organización;
- g) Estatuto; y,
- h) Identificación del instrumento a través del cual se otorgó la personalidad jurídica.

Registro Único de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RUOSC)

Pasos a Seguir:

- 1) Registro en la página www.sociedadcivil.gob.ec
 Usuario
 Contraseña
- 2) Imprimir Registro desde el portal (3 Hojas)
- 3) Solicitar al MIES revisar y validar la información
- 4) Ingresar al portal e imprimir CERTIFICADO

Registro Único de Proveedores (R.U.P) - INCOP

El INCOP es el organismo de derecho público creado en el año 2008, que ejerce la función del sistema nacional de contratación pública.

Formas de Registrarse en el INCOP



PROVEEDOR



Vender Bienes y/o Servicios
al Estado.

ENTIDAD
CONTRATANTE



Recibo financiamiento del Estado
Existir un convenio con la Inst. Pública
Financiamiento mayor 50% del proyecto.

Compra a través
del Portal del INCOP



Autorización para ser Entidad Contratante

Registro Único de Proveedores (R.U.P) - INCOP

¿Qué es el RUP?

Proveedores del Estado



El Estado tiene proveedores para:
Bienes, obras, servicios y servicios
de consultorías, etc.

Registro y Habilitación



Los proveedores que desean ser
contratados deben HABILITARSE
como Proveedores del Estado, para
lo cual deben obtener su RUP
(Registro Único de Proveedores).

Base de Datos



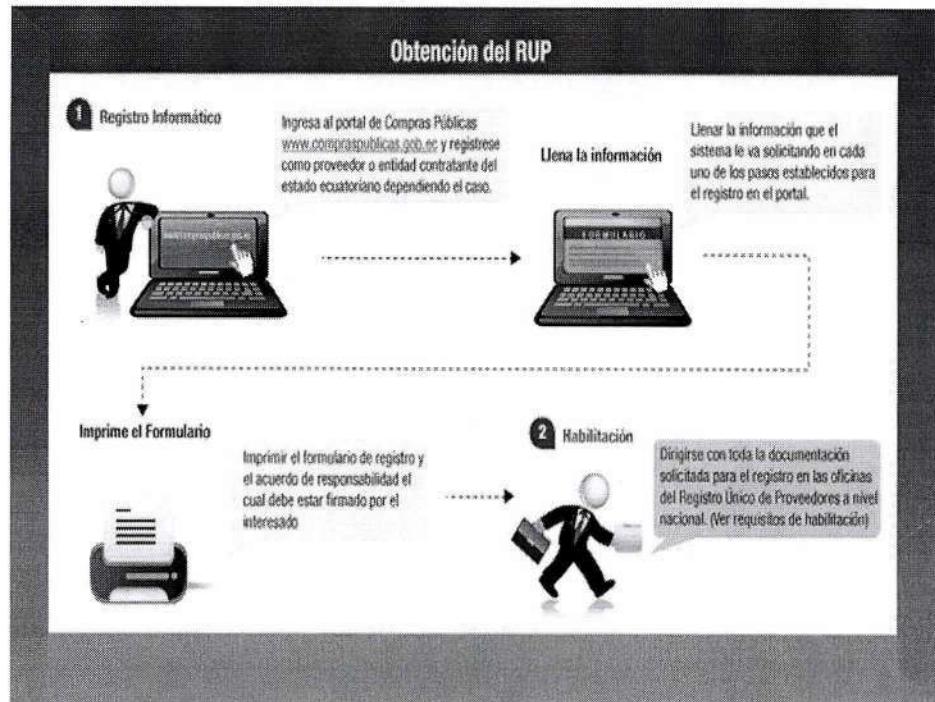
El RUP es la base de datos administrada
por el INCOP que contiene los registros
de los Proveedores del Estado
habilitados.

Procesos de Contratación



Las Entidades contratantes inician
Procesos de Contratación, en los
que solo pueden participar
Proveedores del Estado habilitados.

Es la Base de Datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de
consultoría, habilitados para participar en los procedimientos establecidos en esta Ley.
Su administración está a cargo del Instituto Nacional de Contratación Pública y se lo
requiere para poder contratar con las Entidades Contratantes.



**Actividades de Voluntariado de Acción Social y Desarrollo de Programas de Voluntariado
Decreto Ejecutivo 1049**

Artículo 1.- Sustituyese el último inciso del artículo 7, por el siguiente:

"Una vez otorgada la personalidad jurídica, todas las organizaciones deberán obtener el Registro Único para las Organizaciones de la Sociedad Civil, para lo cual deberán haber comunicado previamente al respectivo Ministerio en el que se Encuentren registrados, si realizarán actividades de voluntariado de acción social y desarrollo o programas de voluntariado."

Artículo 2.- Sustituyose la letra b) del artículo 29, por la siguiente:

"b) Objeto y fines de la organización, en el que se aclare si realiza actividades de voluntariado de Acción social y desarrollo o programas de voluntariado;"

Disposición General Única. El Ministerio de Relaciones Laborales controlará que las organizaciones de voluntariado de acción social y desarrollo o programas de voluntariado, no se constituyan en mecanismos ocultos de precarización laboral, en el marco de las disposiciones legales vigentes y del presente reglamento. Sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar, de conformidad con las normas laborales vigentes, si el Ministerio de Relaciones Laborales verifica que las actividades que lleva a cabo la organización, entidad o institución, que tengo entre sus fines la realización de actividades de voluntariado, a través de la acción de los voluntarios, se encuadran en lo determinado en el inciso anterior, notificará a la Secretaría de Pueblos, para que se tramite la suspensión del registro de la organización.

¿Qué debemos hacer ?

Presentar un informe que contenga lo siguiente:

- a) Antecedente de la organización y su labor
- b) Nómina de los voluntarios
- c) Detalle de programas de voluntariado.

Fecha del Decreto: 10 Febrero del 2012

Plazo: 180 días

En caso de que no se remita la información antes mencionada, se entenderá que no realizan tales actividades.

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Módulo 3

Planificación Organizacional y Proyectos

MÓDULO
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Erika Taranto, MBA
Universidad Casa Grande

AGENDA

1. Objetivos del taller, compromisos y roles.
2. Identificar **modelos de estructuras organizacionales** y su relación con el contexto, metas y estrategias de la OSC
3. Reflexión: ¿Cómo describiría la estructura de mi organización y cómo responde al contexto, metas y estrategias?
4. Las **fases de una planificación estratégica**
5. **Preparar insumos para una planificación estratégica**
6. Reflexión: ¿Cuáles son los principales desafíos para realizar una planificación estratégica en mi organización?

OBJETIVOS

Competencia general: Que los participantes cuenten con elementos para tomar decisiones en cuanto a cambios en la gestión organizacional, así como impulsar un proceso de planificación estratégica alineado al entorno y al propósito de su organización.

Competencias específicas:

- Comprender la dinámica de su organización contando con un marco de análisis.
- Identificar los elementos clave para una planificación estratégica
- Preparar insumos para una planificación estratégica y tomar decisiones respecto a estrategias claves para la organización

COMPROBIMOS DURANTE EL TALLER

- Concentrarse
- Participación activa, expresar nuestro punto de vista
- Escuchar y respetar la contribución de cada uno
- Evitar: generalizaciones apresuradas, hacer afirmaciones sin sustento y llegar a conclusiones simples o no sustentadas en datos.
- Solucionar los conflictos que se presenten

AGENDA

1. Objetivos del taller, compromisos y roles.
2. Identificar **modelos de estructuras organizacionales** y su relación con el contexto, metas y estrategias de la OSC
3. Reflexión: ¿Cómo describiría la estructura de mi organización y cómo responde al contexto, metas y estrategias?
4. Las **fases de una planificación estratégica**
5. **Preparar insumos para una planificación estratégica**
6. Reflexión: ¿Cuáles son los principales desafíos para realizar una planificación estratégica en mi organización?

Ideas simples, organizaciones complejas

Las organizaciones son complejas, sorprendentes, engañosas y ambiguas... ¿Por qué??

- No estamos seguros de cuál es realmente el problema
- No estamos seguros de lo que pasa realmente
- No estamos seguros de lo que queremos
- No contamos con los recursos que necesitamos
- No estamos seguros de quién debe hacer qué cosas
- No estamos seguros de cómo conseguir lo que queremos
- No sabemos determinar si hemos tenido éxito

McCaskey citado en el libro "Organización y Liderazgo"

¿Cómo manejar la ambigüedad y complejidad?

¿Cómo manejar la ambigüedad y complejidad?

Ante la complejidad y ambigüedad, cuando nos enfrentamos a una decisión.

Utilizamos nuestros marcos de referencia!

Rápidamente piensen en un problema actual y crítico de su organización,

¿Cuál consideran la/s CAUSAS?

Escribir en el papelógrafo

¿Cómo manejar la ambigüedad y complejidad?

Algunos marcos de referencia que se utilizan para analizar complejidades o ambigüedades en una organización: Culpar a la gente, Culpar a la burocracia, Ansia de poder...

Bolman y Deeal sugieren cuatro perspectivas:

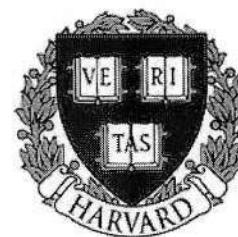
- La perspectiva estructural
- La perspectiva de recursos humanos
- La perspectiva política
- La perspectiva simbólica

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Consiste en decidir:

¿Cómo crear ROLES y cómo agruparlos ?

¿Cómo coordinamos el trabajo?



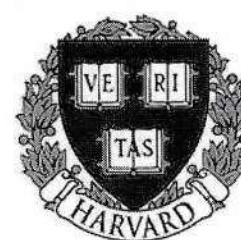
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo crear ROLES y cómo agruparlos ?



Tipo de ROLES: muy definidos y estructurados,
muy similares entre todas las sucursales
Agrupados: en **unidades**, en **tiempos** (turnos)

Tipo de ROLES: complejo y poco estructurado.
Agrupados: de manera **funcional** basado en
conocimientos o habilidades



¿Qué otras formas de agrupar ROLES realizan las OSCs?

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo coordinamos el trabajo?



COORDINACIÓN VERTICAL:

Varios niveles de **jerarquías**, autoridad **centralizada, políticas estandarizadas, sistemas de planificación y control muy definidos.**



COORDINACIÓN HORIZONTAL:

Reuniones formales e informales
Equipos de trabajo en torno a proyectos
Persuasión y negociación
Estructuras matriciales

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo crear ROLES y cómo agruparlos ?

Roles:

Grado de **estructuración**
Grado de **estandarización**

Agrupados:

De manera **funcional**, en **unidades administrativas**, en **tiempos** (turnos), por **producto**, por **cliente**, por **zona geográfica**

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo coordinamos el trabajo?

COORDINACIÓN VERTICAL:

Varios niveles de **jerarquías**, autoridad **centralizada**,
políticas estandarizadas, **sistemas de planificación y control muy definidos**.

COORDINACIÓN HORIZONTAL:

Reuniones formales e informales
Equipos de trabajo en torno a proyectos
Persuasión y negociación
Estructuras matriciales

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Trabajo en pequeños grupos.

1. Seleccionar dos OSCs e identificar diferencias en la creación de ROLES, en la agrupación de ROLES y en la coordinación del trabajo
2. En base a la lectura proporcionada (Imperativos estructurales), identificar los principales factores que determinan dicha estructura
3. Presentar en plenaria

5 MIN. POR GRUPO

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Qué determina la forma de estructura organizacional?

- Tamaño de la organización**
- Tecnología núcleo** (McDonald es simple, Harvard es complejo requiere descentralización y coordinación flexible)
- **Entorno**
- **Estrategia y objetivos**
- **Tecnología de información**
- **La gente**

AGENDA

1. Objetivos del taller, compromisos y roles.
2. Identificar modelos de estructuras organizacionales y su relación con el contexto, metas y estrategias de la OSC
3. **Reflexión: ¿Cómo describiría la estructura de mi organización y cómo responde al contexto, metas y estrategias?**
4. **Las fases de una planificación estratégica**
5. **Preparar insumos para una planificación estratégica**
6. Reflexión: ¿Cuáles son los principales desafíos para realizar una planificación estratégica en mi organización?

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Reflexión individual:

¿Cómo describiría la estructura de mi organización y cómo responde al contexto, metas y estrategias?

15 MIN.

Compartir dentro del grupo

AGENDA

1. Objetivos del taller, compromisos y roles.
2. Identificar modelos de estructuras organizacionales y su relación con el contexto, metas y estrategias de la OSC
3. Reflexión: ¿Cómo describiría la estructura de mi organización y cómo responde al contexto, metas y estrategias?
4. Las **fases de una planificación estratégica**
5. **Preparar insumos para una planificación estratégica**
6. Reflexión: ¿Cuáles son los principales desafíos para realizar una planificación estratégica en mi organización?

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Modelos de planificación estratégica para la gerencia social:
global, sectorial (educación, salud..) y situacional (estado y
actores del sistema político) *Armando Loera Varela (2000)*

Fases de la planificación estratégica:

1. Preparación
2. Marco estratégico de la organización
3. Acuerdo de estrategias y objetivos específicos
4. Implementación
5. Monitoreo y Evaluación

Allison & Kaye (1997)

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Ejercicio individual:

Hacer una representación gráfica de la IDENTIDAD de su
ONG

¿Cuál es el principal elemento que crea esa identidad?

15 MIN

Módulo 3 sesión 2
Planificación de Proyectos Sociales

AGENDA DE TRABAJO

Lunes 9 de abril del 2012

- | | |
|-------|---|
| 17h00 | Proyectos Sociales: conceptos, tipologías y ciclos de proyectos |
| 17h30 | Mirada estratégica de los proyectos sociales/ de cooperación |
| 18h00 | ETAPA DE DIAGNÓSTICO:
Identificación del problema a intervenir:
a. Listado de problemas |
| 19h00 | Receso |
| 19h15 | b. Jerarquización de problemas
c. Selección del problema a intervenir |

Martes 10 de abril del 2012

- | | |
|-------|--|
| 17h00 | Análisis de Involucrad@s:
a. Mapa de Actores/as |
| 19h00 | Receso |
| 19h15 | b. Matriz de Análisis de Involucrad@s |
| 20h00 | Proceso político en el análisis de involucrad@s |

Miércoles 11 de abril del 2012

- | | |
|-------|---|
| 17h00 | Análisis del Problema:
a. Definiciones del problema
b. Descriptores y Manifestaciones |
| 19h00 | Receso |
| 19h15 | c. Causas directas, indirectas y estructurales |
| 20h00 | d. Efectos y efecto central |

Jueves 12 de abril del 2012

- | | |
|-------|--|
| 17h00 | Revisión de problemas individuales |
| 18h00 | Formulación y Análisis de Alternativas (Objetivos) |
| | a. Árbol de Objetivos |
| 19h00 | Receso |
| 19h15 | b. Matriz de Análisis de Alternativas (Objetivos) |
| | c. Selección de objetivos |
| | d. Diagrama de estrategias |

Jueves 19 de abril del 2012

- | | |
|-------|---------------------------------|
| 09h00 | Indicadores del proyecto |
| 10h00 | Plan de Acción (Actividades): |
| | a. Metodologías de intervención |
| | b. Actividades a desarrollar |
| 11h00 | Receso |
| 11h15 | c. Cronograma del proyecto |
| | d. Presupuesto del proyecto |

Viernes 20 de abril del 2012

- | | |
|-------|---|
| 09h00 | Matriz de Marco Lógico: |
| | a. Primera columna: Objetivos y actividades |
| | b. Segunda columna: Indicadores (y presupuesto) |
| 11h00 | Receso |
| 11h15 | c. Tercera columna: Medios de verificación |
| | d. Cuarta columna: Supuestos |

Sábado 21 de abril del 2012

- 09h00 Sistema de Gestión y Evaluación para la implementación del proyecto:
a. Organigrama
b. Descripción de cargos
c. Flujograma
d. Evaluación: Matriz de seguimiento y evaluación
- 11h00 Receso
- 11h15 Formato de presentación del proyecto: capítulos
- 11h30 Articulación del proyecto con el Plan estratégico de la OSC
Etapas posteriores al Diseño:
a. Negociación y aprobación del proyecto
b. Ejecución del proyecto
c. Evaluación de fin de proyecto
d. Sistematización del proyecto



La identificación del Problema a intervenir, en el Proyecto de IDIS estudiantil

Msc. Cecilia Condo Tamayo



Proyecto (de Desarrollo)

- Un conjunto de acciones o medios ejecutados de una forma coordinada, con el propósito de alcanzar un objetivo fijado definido,
- Dirigido a grupos sociales determinados
- Cuya finalidad es solucionar problemas concretos y mejorar o cambiar la situación existente.
- Implementado en zonas geográficas específicos



Cecilia Condo Tamayo, 2012

Proyecto social

Conjunto de actividades que se desarrollan en un sector y tiempo determinados, para propiciar la resolución de un problema o necesidad humana insatisfecha considerada como relevante y prioritaria para el Desarrollo humano de un determinado grupo, localidad o región.

Cevallos 2001



Cecilia Condo Tamayo, 2012

¿Cuál es la importancia de trabajar con Proyectos Sociales?

UNA MIRADA ESTRATÉGICA

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Una Mirada Estratégica al Proyecto de desarrollo

- Como proceso político, para la convocatoria/movilización de comunidades
- Como instrumento para “organizar la intervención” (de planificación y tecnicación de la intervención)
- Como instrumento para medir, registrar, evaluar y sistematizar intervenciones
- Como mecanismo para la consecución de financiamiento

Cecilia Condo Tamayo, 2012



¡Innumerables tipos de proyectos!

Según a quien va dirigido

- Individuales
- Colectivos
- Familiares
- Organizacionales
- Territoriales

Según su contenido

- Socio-económicos
- Socio-político-culturales
- Educativos/pedagógicos
- Comunicacionales
- De diseños
- Productivos y de comercialización (de inversión)
- De mercadeo
- Ambientales
- Urbanísticos
- De construcción/infraestructura
- Organizacionales

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Metodologías para Proyectos

- Planificación por objetivos
- Específicamente: Marco Lógico
(antiguamente ZOPP)

Cecilia Condo Tamayo, 2012



El origen del Marco Lógico

Surge a fines de 60's como metodología de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos. (USAID).

Inicialmente fue una "Matriz de planificación" que permitía organizar objetivos, resultados y actividades de los proyectos y vincularlos mediante lógica deductiva.

Unos años más tarde, comenzando la década de los ochenta, empezó a emplearse en Europa el **método ZOPP**, siglas de su denominación alemana *Ziel Orientierte Projekt Planung* que significa planificación de proyectos orientada por objetivos (GTZ).

Cecilia Condo Tamayo, 2012



El Marco Lógico

Es un **método de gestión de proyectos** que tiene como propósito ofrecer una estructura al proceso de planificación y comunicar información clave a los tomadores de decisión, relativa a la evolución del proyecto desde su misma gestación.

Surge para superar:

- Las incoherencias en la planificación de proyectos
- Las dificultades para hacer seguimiento y evaluación a los proyectos de cooperación.
- La incipiente definición de la responsabilidad de la gerencia del proyecto.

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Cuya finalidad es:

- Definir claramente objetivos concretos de un proyecto que genere beneficios sustentables para la población-objetivo. (diferenciar objetivos de los medios para lograrlos)
- Mejorar la calidad de gestión de los proyectos de desarrollo y de sus organismos de ejecución.
- Hacer uso adecuado y productivo de todos los recursos.
- Prevenir riesgos y elementos “sorpresa”.
- Incidir en una adecuada gestión financiera de los proyectos, tanto en su fase de ejecución como al culminar el mismo.

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Características del Marco Lógico

- ✓ Es un enfoque de **planificación participativa** (equipo técnico y actores-as de la comunidad o experiencia)
- ✓ Está **orientado a los objetivos** planteados
- ✓ Es un **método de toma de decisiones** (con procedimiento para su ejecución y evaluación)
- ✓ Es un **método secuencial** (encadenando pasos con un rumbo definido y “evaluaciones” desde la lógica de esos encadenamientos)
- ✓ Es un **método muy gráfico**, visual. (todas las partes del proyecto se visualizan en distintas herramientas)

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Ventajas del M.L.

- ✓ Analiza el **entorno** del proyecto desde su inicio.
- ✓ Aporta una **terminología** uniforme que facilita la comunicación entre las partes involucradas y sirve para reducir ambigüedades.
- ✓ Identifica cómo **medir** el éxito o fracaso de un proyecto
- ✓ Clarifica el **propósito** y la justificación de un proyecto.
- ✓ Aporta un **formato** - la matriz de planificación- para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, resultados y riesgos que comparten todos los involucrados.
- ✓ Proporciona **información útil** para la ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto.
- ✓ Enfoca el trabajo técnico en los **aspectos críticos** y puede reducir documentos de proyectos en forma considerable.

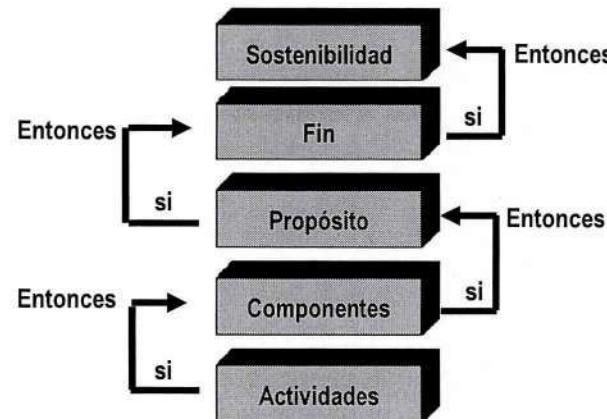
Fuente: Salazar 2006

Cecilia Condo Tamayo, 2012



El Proyecto como Cadena de Hipótesis

Diseñar un proyecto implica formular un conjunto de predicciones denominadas hipótesis expresadas así:



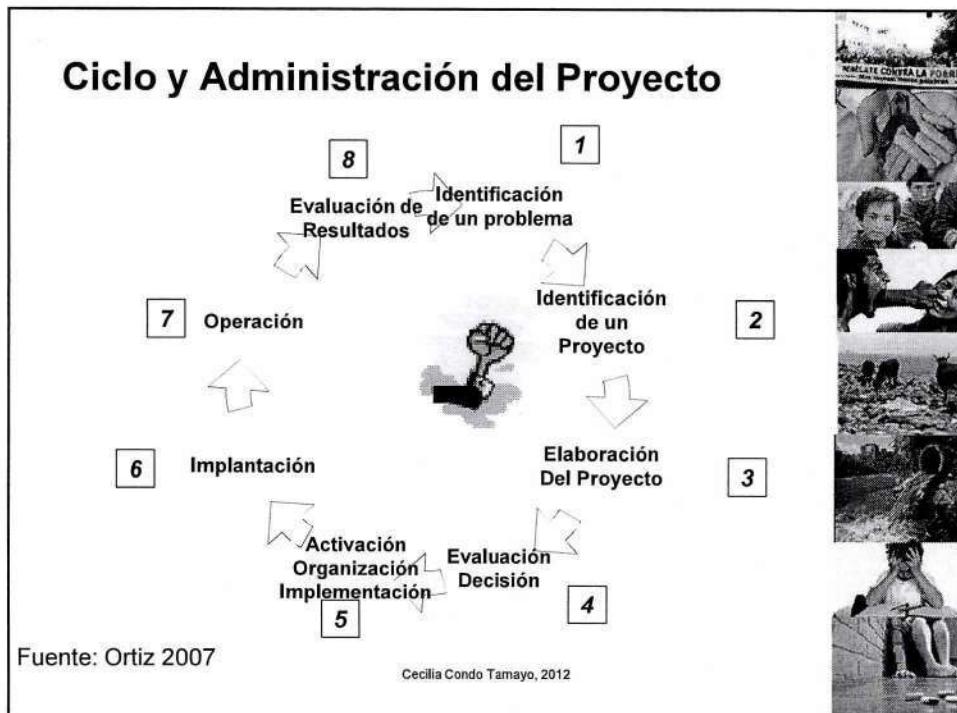
Cecilia Condo Tamayo, 2012

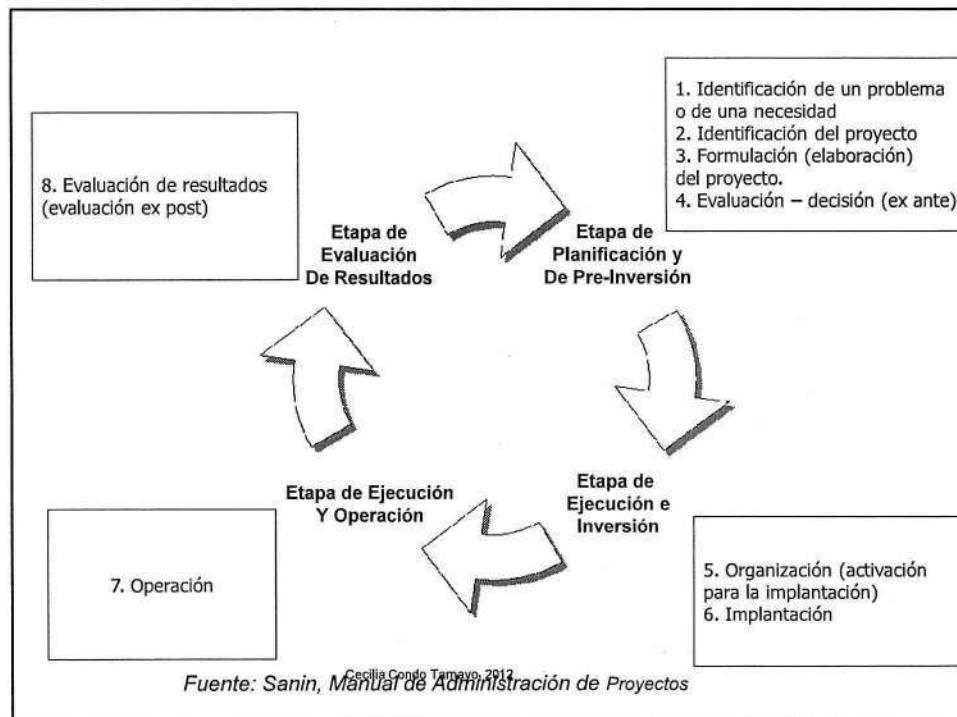


Ciclo de un Proyecto de Desarrollo o Intervención

Cecilia Condo Tamayo, 2012







La Cooperación Internacional para el Desarrollo como estrategia para la implementación de proyectos

Cecilia Condo Tamayo, 2012

La cooperación internacional

Es la relación fundamental entre dos o más países u organismos internacionales, con el objeto de colaborar en la búsqueda de objetivos explícitos o implícitos de desarrollo, de acuerdo mutuo.



- Conjunto de actuaciones realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta, con el propósito de promover el progreso de los países del Sur para que sea más equilibrado en relación con el Norte, además de sostenible

[Gómez Galán y Sanahuja, 1999]

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Tipos de cooperación

Según su origen o naturaleza de los participantes

- Pública / Privada

Según las vías de ejecución

- Bilateral / Multilateral / Descentralizada

Según el nivel de desarrollo de los participantes

- Vertical / Horizontal

Según la naturaleza de las obligaciones generadas

- Reembolsable / No reembolsable

Según sus formas

- Preferencias comerciales
- Cooperación económica
- Ayuda financiera
- Asistencia técnica
- Cooperación Científica y Tecnológica
- Ayuda alimentaria
- Ayuda humanitaria y de emergencia
- Cooperación Política

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Organismos de Cooperación Bilateral

- USAID, de Estados Unidos de América
- CIDA, Canadá
- NORAD, Noruega
- DDI, Reino Unido
- JICA , Japón
- GTZ, Alemania
- INTERCOOPERATION, Suiza
- AECID, España
- SIDA, Suecia
- MEF-SAI, Francia
- BADC, Bélgica
- DANIDA, Dinamarca

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Organismos de Cooperación Multilateral

- Comisión Europea
- Organización de los Estados Americanos (OEA)
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) y sus Agencias, Comisiones, Programas y Fondos
- Banco Interamericano de Desarrollo
- Banco Asiático de Desarrollo
- Banco Africano de Desarrollo
- Banco Mundial
- Corporación Andina de Fomento

Cecilia Condo Tamayo, 2012

En la Asistencia Técnica

- Capacitación y desarrollo de los recursos humanos mediante la transferencia de aptitudes y del *know how*;
- Servicios de expertos y consultores en distintos ámbitos;
- Transferencia, adaptación, desarrollo, y difusión de tecnología;
- Desarrollo de servicios varios;
- Desarrollo y ejecución de programas pioneros en su campo, y proyectos cooperativos.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Un proyecto de Cooperación para el Desarrollo

"Tiene un objetivo definido, debiendo ser efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación ..."

La tarea fundamental es capacitar a las personas e instituciones participantes para que ellas puedan continuar las labores de forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo"

(GTZ 1987)

Busca **intervenir una realidad determinada con el objeto de transformarla para el bienestar de un colectivo**, de tal manera que este colectivo pueda en el tiempo ir mejorando de manera sustentable su situación, contribuyendo con el progreso de su entorno.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Criterios Para la Selección de Proyectos de Cooperación para el Desarrollo 1/2

- Proyectos que respondan a una estrategia de desarrollo local o regional.
- Consistencia entre el problema planteado y la solución propuesta.
- Nivel y formas de participación de la población involucrada en la ejecución del proyecto.
- Perspectiva de sostenibilidad futura de los procesos iniciados por el proyecto.
- Adecuada estructura de financiamiento.
- Viabilidad y confiabilidad de los compromisos de contraparte.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Criterios Para la Selección de Proyectos de Cooperación para el Desarrollo 2/2

- Incorporación del enfoque de género de modo que los proyectos garanticen una participación equitativa de hombres y mujeres.
- Compatibilidad ambiental.
- Adecuación de las metodologías y propuestas técnicas a las condiciones sociales, económicas y culturales de los sectores cubiertos por el proyecto.
- Capacidad de gestión técnica y administrativa del ejecutor del proyecto.
- Inclusión de estrategias que apunten al fortalecimiento organizativo y el robustecimiento de las capacidades de autogestión de las comunidades.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

¿Y cómo aplico a la cooperación para el desarrollo?

Depende de quién eres (empresa privada, organización social, institución pública, gobierno local)

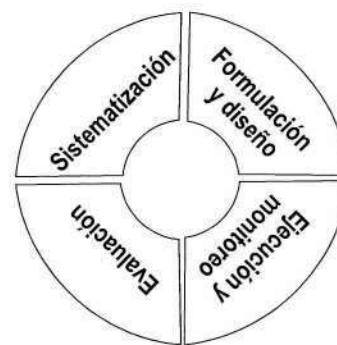
Cecilia Condo Tamayo, 2012

A quiénes aplicar:

- A la empresa privada
- A fundaciones locales
- Al gobierno local, o provincial
- Al gobierno nacional (a través de Ministerios)
- A las asociaciones (Cámaras, CONAMU, CONAJUPARE, AME, AMUME, CONCOPE, colectivos de universidades internacionales, etc.)
- A gobiernos de otros países (a través de sus agencias de cooperación)
- A gobiernos locales de otros países
- A instituciones financieras internacionales
- A fundaciones internacionales

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Etapas del Ciclo de proyectos

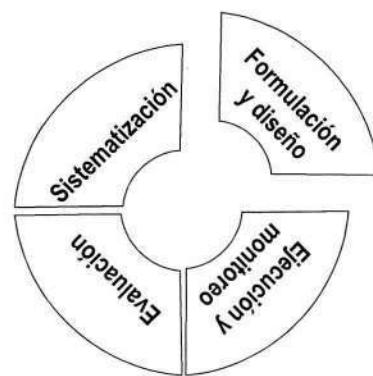


Cecilia Condo Tamayo, 2012



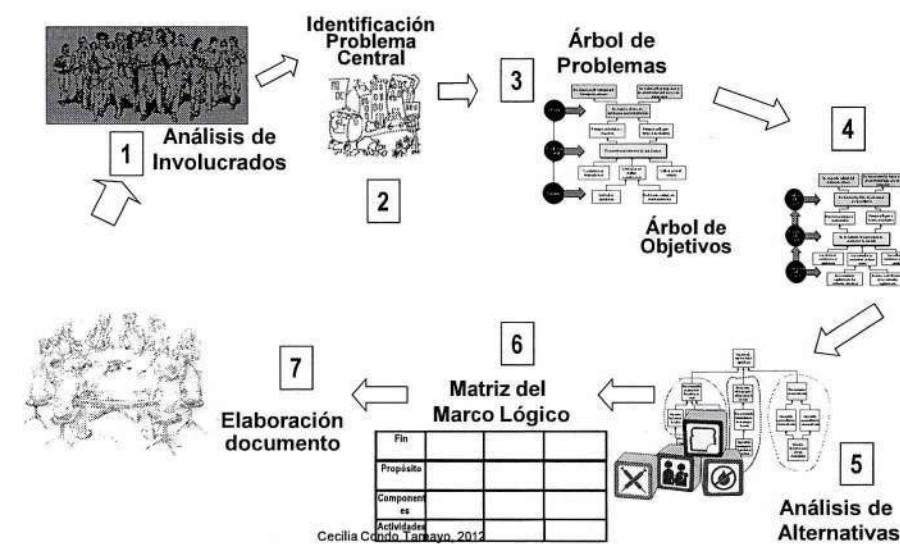
1^a. Formulación/diseño / elaboración

Incluye
Diagnóstico y
Planificación

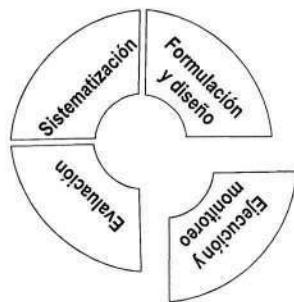


Cecilia Condo Tamayo, 2012

Diseño de un Proyecto desde el Marco Lógico



2^a. Ejecución y monitoreo



Cecilia Condo Tamayo, 2012



Ejecución

Busca poner en práctica lo planificado. Esto implica la administración de todos los sistemas organizacionales, y la oferta de servicios profesionales. Lo clave es la Gestión

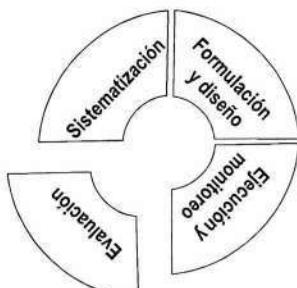


Monitoreo

Pretende medir en forma constante el desarrollo de las acciones previstas, para asegurar el logro de resultados.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

3^a. Evaluación



Cecilia Condo Tamayo, 2012



Fase de evaluación

Durante la implementación del proyecto y al término del mismo, busca determinar el cumplimiento de actividades, de resultados y de impactos del proyecto ejecutado.



Cecilia Condo Tamayo, 2012

EVALUACION DE PROYECTOS

TIPO DE EVALUACION:

- **FINANCIERA**
- **SOCIAL**

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Diferencias entre:

Evaluación financiera

- ✓ Se realiza desde la perspectiva del empresario o de la organización involucrada
- ✓ Los indicadores son independientes de los objetivos nacionales
- ✓ No interesa realmente el análisis de cómo se distribuyen en la sociedad los beneficios de la nueva inversión

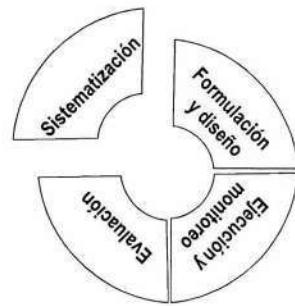
Cecilia Condo Tamayo, 2012

Evaluación social

- ✓ Se realiza desde la perspectiva de la sociedad
- ✓ Enfatiza la importancia de la planificación como instrumento para la mejor asignación de los recursos
- ✓ Interesa analizar cómo se distribuyen dentro de la sociedad los beneficios de la nueva inversión

Cecilia Condo Tamayo, 2012

4^a. Sistematización



Cecilia Condo Tamayo, 2012



Fase de sistematización

Al término del proyecto, busca rescatar el proceso vivido con el mismo.

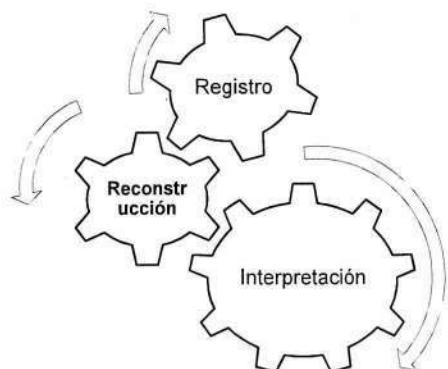
NO pretende medir resultados del proyecto
SI pretende reconstruir la experiencia desde el punto de vista de sus participantes: el "cómo lo hicieron", las metodologías de actualización, los escenarios en donde se desarrolló el proyecto, y las percepciones de sus participantes con respecto al mismo.

En proyectos en contextos académicos, también busca confrontar la teoría con la práctica: praxis.

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Proceso básico para sistematizar



Cecilia Condo Tamayo, 2012



En este Módulo,
solo trabajaremos la Etapa
de Formulación o Diseño del
Proyecto de Intervención

Cecilia Condo Tamayo, 2012



El Diagnóstico aplicado a procesos sociales

¿Qué es el Diagnóstico?

- Proceso que implica investigar a un grupo humano, una institución, una situación específica (u otros contenidos), y a partir de ello, proponer alternativas o tomar decisiones.
- Etapa inicial de cualquier proceso, previa a la planificación.

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Importancia del Diagnóstico

- Permite planificar en forma certera
- Permite convocar a actore/as involucrad@s
- Ordena el proceso a seguir
- Prepara a l@s participantes para el proceso
- Permite difundir la iniciativa, creando expectativas y aunando esfuerzos

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Algunos elementos claves del Diagnóstico

- Definir l@s Participantes
- Contexto local (social, cultural, etc)
- Momento histórico local
- Mirada crítica
- Enfoque que se aplican al análisis
- Marco teórico usado
- Recursos con los que se cuenta
- Acceso a la información, desagregada y actualizada

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Tipos de diagnóstico

Diversas tipologías

Según el objeto de estudio:

- Sociales (de procesos, de problemas, de actores, de localidades)
- Organizacionales (de organizaciones, empresas, instituciones)
- Otros

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Algunos enfoques importantes para el diagnóstico

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Posibles
Enfoques de
nuestro Proyecto

**Enfoque de
derechos y
desarrollo humano**

*Enfoque de
diversidad e
inclusión*



*Enfoque
sistémico*

*Enfoque de
equidad y género*

**Enfoque
sostenible**

Cecilia Condo Tamayo, 2012

¿Cuáles son las demandas nacionales e internacionales para los proyectos?

- Enfoques teóricos (de género, sistémico, sostenible) y metodologías específicas
- Alinearse a las políticas nacionales, ODM y/o políticas de la institución cooperante
- Consistencia y pertinencia técnica en su diseño
- Co-financiamiento del presupuesto (%) según organización
- Alianzas entre organizaciones

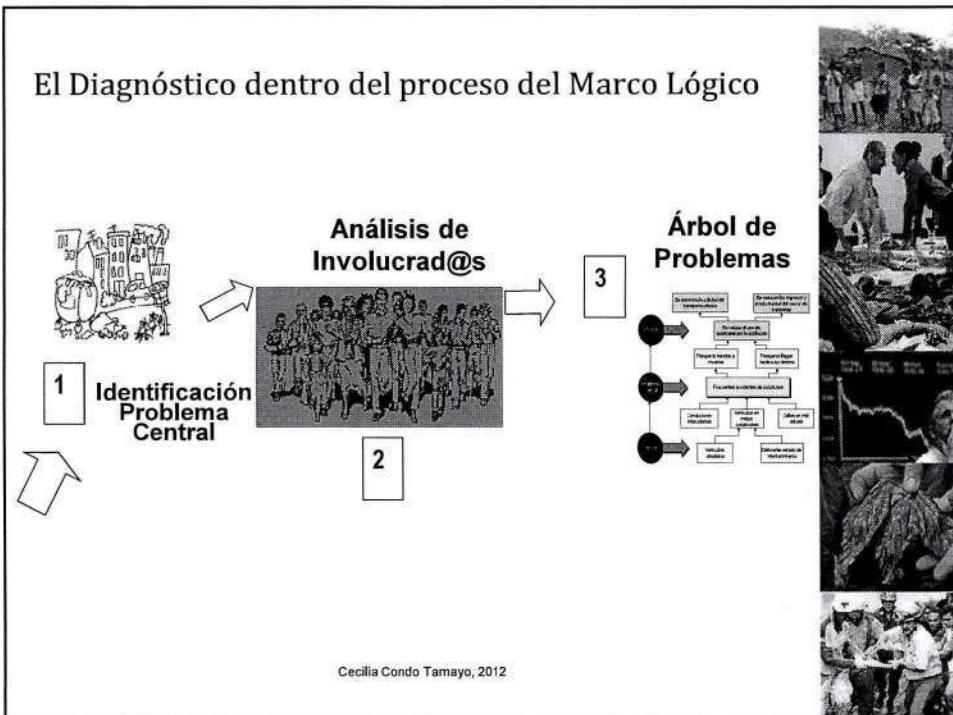
Cecilia Condo Tamayo, 2012



En este curso,
veremos el Diagnóstico
utilizando la propuesta del
Marco Lógico

Cecilia Condo Tamayo, 2012





Proceso para el diagnóstico



Cecilia Condo Tamayo, 2012



¿Qué es un problema?

Representa una situación o estado (negativo) de la realidad que afecta a un determinado grupo de población en un área geográfica específica, el cual tiene como características básicas:

- Es un componente de la realidad
- Es una situación identificada por una población o institución (no es solo una idea de quien elabora el proyecto)
- Es una situación que puede ser transformada

Cecilia Condo Tamayo, 2012



¿Qué NO es un problema?

- NO es la ausencia de una solución
Falta de agua potable
- NO es un tema o ámbito general de intervención
~~Salud de la población de Colonce~~
- NO es un “síntoma” o “manifestación” de una situación, es decir, no es algo “pequeño”
Los estudiantes faltan a clases
- NO son situaciones profundas imposibles de cambiar
Pobreza de la población



Cecilia Condo Tamayo, 2012

Para nuestro proyecto,

Identificaremos un problema o una situación que afecta a un “actor-a social” específico (personas, grupo humano, familias, territorio, organización/institución), y que debe ser resuelta.

Puede también afectar a una Organización, a un territorio, al Medio ambiente de una localidad, etc.

Puede también identificarse condiciones endógenas a potenciar, en lugar de problemas.



Cecilia Condo Tamayo, 2012

En la Etapa de Identificación del Problema

Proceso a seguir:

1. Elaborar un Listado de problemas
2. Jerarquizar los problemas identificados
3. Seleccionar y enunciar el problema a intervenir



Cecilia Condo Tamayo, 2012

1. Listado de problemas

Pasos para su elaboración

1. Enlistar todos los problemas percibidos por l@s involucrad@s como una condición negativa.
 - Identificar únicamente los problemas existentes, no problemas posibles o potenciales.
2. Depurar la lista de problemas
Reformular si es necesario
Si habíamos encontrado causas, identificamos los problemas



Cecilia Condo Tamayo, 2012



En la población participante (Matriz de Necesidades y Satisfactores de Max-Neef)

Necesidades	Ser	Tener	Hacer	Estar
Subsistencia	Salud física, mental	Alimentación, abrigo, trabajo	Alimentar, procrear, trabajar, descansar	Entorno vital Entorno social
Protección	Cuidado, autonomía	Sistema de seguros y ahorro	Cooperar, prevenir, defender	Entorno vital Vivienda
Afecto	Autoestima, respeto, etc.	Amigos, pareja, familia, animales	Hacer el amor, expresar emoción	Privacidad Hogar
Entendimiento	Conciencia crítica	Literatura, maestros, políticas	Investigar, estudiar, conocer	Escuelas, comunidades
Participación	Adaptabilidad	Derechos y deberes	Afiliarse, cooperar, opinar	Asociaciones Organizaciones
Ocio	Curiosidad, imaginación	Juegos, fiestas, calma, naturaleza	Divagar, jugar	Privacidad Ambiente
Creación	Pasión, voluntad	Habilidades, etc.	Trabajar, inventar	Producción
Identidad	Pertenencia	Símbolos, hábitos	Definirse	Entorno cotidiano
Libertad	Autonomía	Igualdad derechos	Discrepar, optar	Espacio temporal



Inclusión del enfoque de género en la Lista de problemas

- Obtener Información desagregada de cada tema (por sexo, edad, etnia, etc)
- Diferenciar cómo afecta el problema a mujeres o grupos vulnerables (o invisibilizados)
- Identificar las necesidades prácticas, pero sobretodo los Intereses Estratégicos de mujeres (y grupos vulnerables)
- Promover la participación de grupos en desventaja, dentro de la comunidad
- Promover que las decisiones se tomen con la participación de los diversos grupos

Cecilia Condo Tamayo, 2012

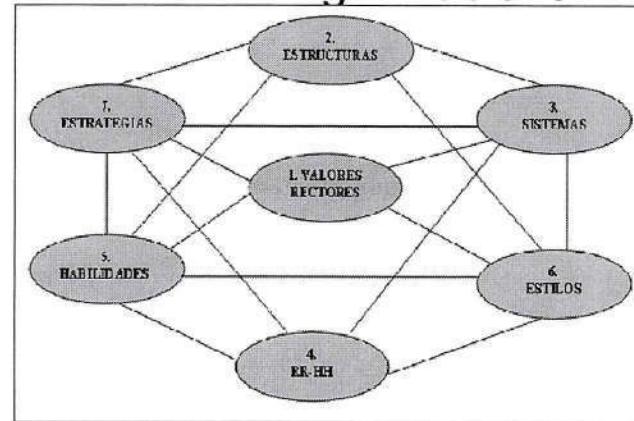
Si su proyecto no está enfocado en Personas, sino en ...

- Debe buscar teorías (autores/as) que organicen la información o problemas que afectan a... (Organizaciones, medio ambiente, proceso de producción,.....etc)
- Con la teoría, desarrolla el mismo proceso de identificación de problemas



Cecilia Condo Tamayo, 2012

Modelo de Lewitt “Diamante Organizacional”



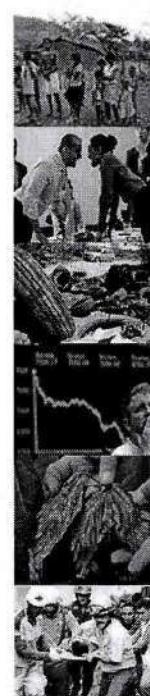
Usamos la teoría como “organizadora” de la lista de problemas que podamos identificar. Es decir, identificamos problemas que pueden existir en: Los valores rectores, la Estructura de la institución, los Sistemas, en los Estilos de liderazgo.....



Para identificar los problemas, al igual que todo proceso de investigación, debemos basarnos en fuentes directas e indirectas.

- Buscamos bibliografía sobre el grupo humano/territorio
- Aplicamos técnicas para obtener información de las personas afectadas

Cecilia Conde Tamayo, 2012



2. Jerarquización de problemas

Se la puede realizar mediante la valoración de problemas según los criterios de l@s involucrad@s, en una matriz:

Matriz de jerarquización con criterios[1]

Problemas	Criterios para la jerarquización					Total
	Urgencia	Magnitud	Gravedad	Impacto	Gobernabilidad	

Se pueden aplicar técnicas diversas

[1] Criterios: *Urgencia, magnitud, gravedad, impacto, gobernabilidad de institución, alineación con PNBV, otros*
Cecilia Condo Tamayo, 2012



3. Selección del problema a intervenir

1. Selección de problema o situación con mayor puntaje
2. Enunciar el problema seleccionado:

El problema central debe ser enunciado a similitud de una foto de la situación negativa y que sea lo suficientemente amplia para que se pueda apreciar:

- *Su tendencia actual*
- *Su característica más sobresaliente*
- *El grupo humano afectado*
- *El ámbito geográfico al que se circunscribe*

Cecilia Condo Tamayo, 2012



A revisar en la Lista de Problemas

- | | |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El problema no debe ser un ámbito de acción o tema o dimensión. 2. El problema no es la ausencia de una solución ("Falta de"). "no" "sin" 3. Cualquier persona puede entender el problema sin necesidad de explicación alguna. 4. El problema no debe incluir las causas que lo generan. 5. El problema está caracterizado, es decir, no consiste en "inadecuado" "mal" "deficiente" 6. El problema se basa en fuentes directas o indirectas (¿quién dice que eso es un problema?) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Preguntar: ¿cuál es el problema? 2. Preguntar "dado que no hay ..., cuál es el problema?" 3. Reformularlo. 4. Eliminar la causa. 5. Caracterizar en qué consiste lo inadecuado, o malo, o deficiente. 6. Evidenciar las fuentes utilizadas en la Lista y Matriz. |
|--|--|

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Una mirada estratégica a la Identificación del Problema

Aprovechar el proceso con la comunidad, en forma participativa para:

- Sensibilizar en el enfoque de género, sobre las inequidades, la discriminación
- Visibilizar grupos humanos "invisibles" o problemáticas "invisibles"
- Incluir a quienes tienen "menos poder"
- Fortalecer capacidades técnicas de las personas involucradas en el proceso
- Consensuar sobre problemáticas que viven en común

Cecilia Condo Tamayo, 2012





Análisis de Involucrad@s en el Proyecto

Módulo 3 sesión 2 día 2

Msc. Cecilia Condo Tamayo

Segundo paso del Diagnóstico:

Análisis de l@s Involucrad@s en el proyecto de desarrollo

Su propósito es

Efectuar un diagnóstico acerca de los diversos agentes sociales relacionados con la realidad que se desea intervenir y definir de manera precisa la población beneficiaria del proyecto, así como los sectores afectados positiva o negativamente por el proceso de intervención (Salazar, 2002).

Describir al conjunto de los agentes sociales relacionados con el proceso de intervención, detectando sus problemas específicos, sus intereses y vínculos que establecen entre ellos. (Cevallos, 2002).

Cecilia Condo Tamayo, 2012

El resultado será:

- a) Un panorama global de todas las personas, grupos e instituciones afectadas por el proyecto
- b) Un análisis de las relaciones sociales (conflictos, alianzas) entre los grupos que intervienen.
- c) Identificación de cada grupo con sus intereses y expectativas. (Salazar, 2002)

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Para ello usaremos 2 instrumentos:

1. Mapa de Actores-as
2. Matriz de Análisis de Involucrad@s

El/los método(s) que se utilicen para analizar a los Actores-as o los grupos involucrados, debe(n) adecuarse a sus necesidades.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

¿Qué es o Quién es un Actor/a Social?

¿Qué es un Actor-a social?

- Pueden ser personas, familias, grupos, comunidades y/u organizaciones que desempeñan un rol en un contexto (o experiencia) específico, vinculándose con otr@s.
- Para los proyectos, debemos identificar tanto l@s actores-as individuales como colectivos vinculados o que se podrían vincular a nuestra iniciativa.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

En un territorio o un proyecto:

- Los actores son aquellos que pueden incidir en las acciones relacionadas con tal problema o acción, o resultar afectados por las mismas.
- Los actores pueden ser miembros de diferentes grupos involucrados (por ejemplo, las mujeres locales pueden ser parte de una asociación de mujeres al igual que de instituciones del pueblo que representan intereses más amplios).

Cecilia Condo Tamayo, 2012

- Los actores sociales se conciben como grupos de población con intereses, condiciones y características particulares que los identifican como tales.
- El carácter social del concepto tiene un trasfondo político, ya que alude a la construcción social de un proyecto colectivo y a su posterior ejecución.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

- No basta con identificarlos sino también habría que definir:
 - qué hace,
 - en nombre de quién trabaja,
 - cómo hace,
 - con qué objetivo,
 - con quién trabaja,
 - con qué resultados,
 - qué posturas tienen frente al problema...
- Identificar a las y los actores sociales es prever la posición que adoptarán en el desarrollo del proceso que se iniciará en la comunidad.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Las y los Actores Sociales cumplen Roles

¿Qué es un Rol?

- Son el conjunto de funciones, normas, comportamientos y derechos definidos social y culturalmente que se espera que un actor social cumpla en su localidad o contexto^[1]. Es lo que se espera que ellos sean, piensen y actúen.
- Los roles se construyen paulatinamente, por lo cual son dinámicos y cambiantes, y se deben adaptar a los nuevos tiempos y los nuevos escenarios en los que se desarrollan.

^[1]es.wikipedia.org/wiki/Rol

Cecilia Condo Tamayo, 2012



¿Cuáles son las implicaciones de cumplir un Rol?

- Desempeñar un rol implica también una **actoría** (hay que dejar de lado una posición pasiva y asumir una actitud activa y transformadora con un protagonismo socio-político)
 - Ser un actor social implica:
 - una relación con otros actores con quienes comparte su territorio,
 - una estructura de poder y jerarquías determinadas por las leyes y por la propia dinámica local,
 - y el asumir una responsabilidad mayor a la que históricamente ha estado acostumbrado.

Cecilia Gondo Tamayo, 2017

¿Quién o dónde se definen los Roles?

1. Marco legal: Constitución y leyes específicas
 2. Marco estratégicos (Políticas Públicas): P.N.B.V. y otros Planes, en ocasiones, definen roles.
 3. Estatutos: definen el rol o quehacer de la Organización
 4. Plan Estratégico de la Institución: Al definir la Misión y Visión, definen también sus roles.

Cecilia Gondo Tamayo 2012

Rol del Estado y de lo público

- Garantizar el cumplimiento de derechos de ciudadanos/as, mediante Políticas públicas cumplidas a través de los programas ejecutados por las Instituciones públicas.
 - Asignar recursos para el cumplimiento de derechos y políticas públicas.
 - Regular y controlar el funcionamiento de las organizaciones y empresas, y la sociedad civil.
 - Involucrar a la comunidad, mediante las distintas formas de participación ciudadana.
 - Rendir cuentas y transparentar todos sus procesos públicos.

Cecilia Gondo Tamayo, 2012

Rol de las OSC (ONGs, etc.)

- Promover la exigibilidad de derechos de usuari@s y ciudadanía en general.
 - Aportar con metodologías y propuestas técnicas para la intervención de problemáticas sociales y el fortalecimiento de las y los ciudadanos.
 - Involucrar a la comunidad, mediante las distintas formas de participación ciudadana.
 - Rendir cuentas y transparentar sus procesos frente a la autoridad, donantes, usuari@s y ciudadanía en general.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Rol de las organizaciones con fines de lucro

- Dinamizar las economías locales y nacionales.
- Generar fuentes de trabajo y cumplir con los derechos de sus trabajadores/as.
- Rendir cuentas frente a la autoridad y transparentar sus procesos frente a clientes y consumidores/as.
- Garantizar sus productos o servicios.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Mapa de Actores-as

Cecilia Condo Tamayo, 2012

1. Mapa de Actores

• Pretende:

Representar la estructura de actores involucrados con el Problema a Intervenir.

• Se elabora:

Dependiendo del tipo de Gráfico que desea elaborar, en general:

- Ubique con un círculo su Grupo humano identificado
- Coloque (representado por un círculo) a cada actor/a relacionado con el problema de su Grupo Humano
- Conecte todos los actores según se relacionen unos con otros, mediante flechas (ver Simbología)

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Mapa de Actores (Primer ejemplo)



Fuente: La autora, 2002

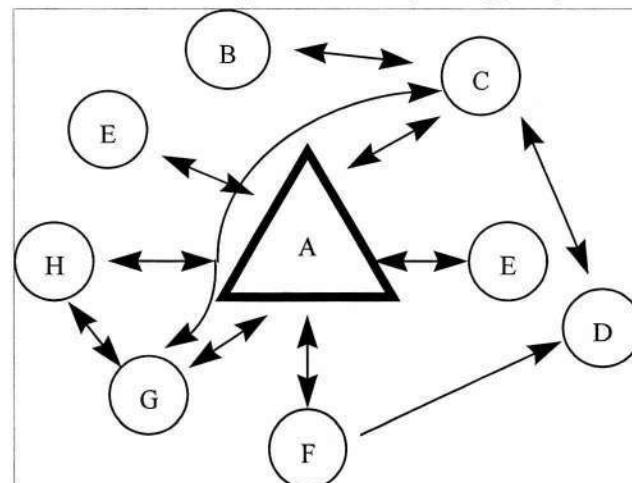
Cecilia Condo Tamayo, 2012

Mapa de Actores (Segundo ejemplo)



Fuente: Cevallos, Luis Alfredo. Curso Gestión de Proyectos, 2001.
Cecilia Condo Tamayo, 2012

Mapa de Actores (Tercer ejemplo)

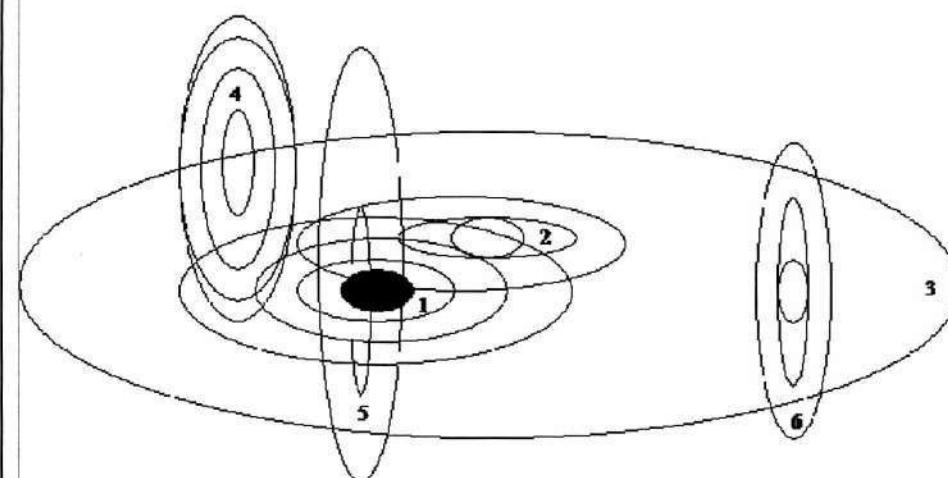


La red inter-organizacional

Cecilia Condo Tamayo, 2012 Fuente: Romero y Molina, 2002

Mapa de Actores (Cuarto ejemplo)

ESQUEMA N°5: COMPOSICIÓN DE UN POSIBLE SISTEMA DE REDES



FUENTE: C. Shatzky, 1995. Cecilia Condo Tamayo, 2012

Mapa de Actores (Quinto ejemplo)

LLEGADA 1. JUNTO ATRASAR DE ACTORES
Entendido como una Red Inter Organizacional.

M.I. Municipio de Guayaquil- DASE
Dirección Provincial de Salud del Guayas
Subsecretaría de Bienestar Social
Subsecretaría de Educación
ISSFA - Dpto. de Pensionistas y Montepío de las Fuerzas Armadas
IESS - Servicios Sociales de la 3ra Edad

FEBIR
Comité Cívico de Bastión Popular
Comité Stella María
Movimiento Indígena MOPKICE
Movimiento Montubio Solidaridad
Comité de Desarrollo Comunitario "Esperanza de la Flor".
Coord. Política de Ancianos.
Comité Viernes Santur

Fund. Afro América XXI
Fund. Guayaquil 3ra Edad
Fund. Clemencia
Fund. Padre Damían
Fund. Hogar Feliz
Fund. Madre Teresa de Calcuta
Fund. Ecuatoriana de Rehabilitación a Mayores
Fund. Justicia Ciudadana
Fund. Emmanuel
Junta de Beneficencia de Guayaquil

Universidad Politécnica Salesiana
Universidad Católica
UESS
Universidad Laica

San Vicente de Paúl
Nueva Esperanza
Floresta I
3 de Octubre
Pablo Falón Aspíazu
Víctor Castillo Aspíazu
ASOFUSTEL
Profesores Activos del Guayas
Profesores Jubilados
Grupo Joyas de Antaño
Pacientes Renales del Ecuador
ASEDE
Cruzada de Amigos Jubilados
Jubilados Independientes
9 de Octubre Auxilios Mutuos
Damas Salesianas

Sociedad Tungurahuiense
ASVOHL
Centro de Apoyo y Atención al Anciano
PROSENEX
CETEFAM
Loma Quil

OG's
OB's
ONG's
Asilos
Iglesias
Organismos No Locales

Asilo Carlos Plaza Dafín
Asilo Sotomayor y Lains
Asilo Bien Público
Casa del Hombre Doliente
Hogar Corazón de Jesús
Hogar San José
Sociedad de Beneficencia Manabita.

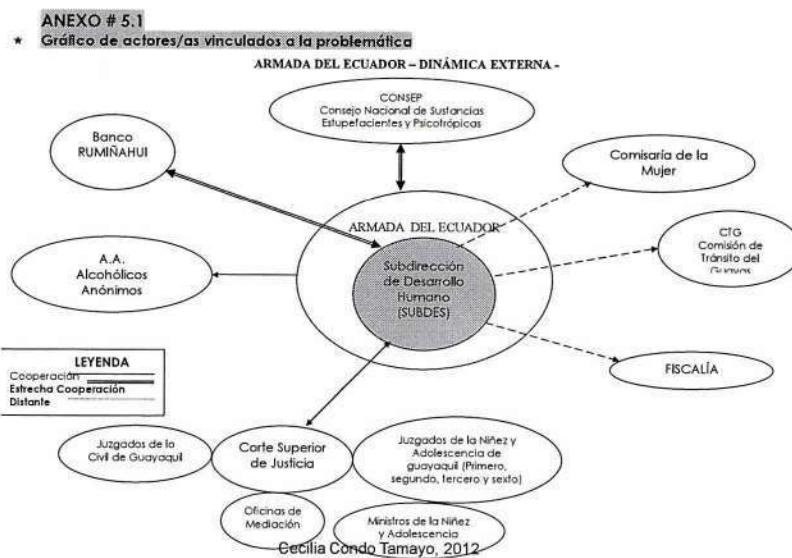
Misioneros Vicentinos Seglares
Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días
Iglesia Evangélica Bellavista
Iglesia Chestocova

Mesa
Universidades
Asociaciones de Mayores
Centros de Atención
Colegios de Profesionales
Trabajadores Sociales
Sociólogos
Psicólogos Clínicos
Ingenieros Químicos

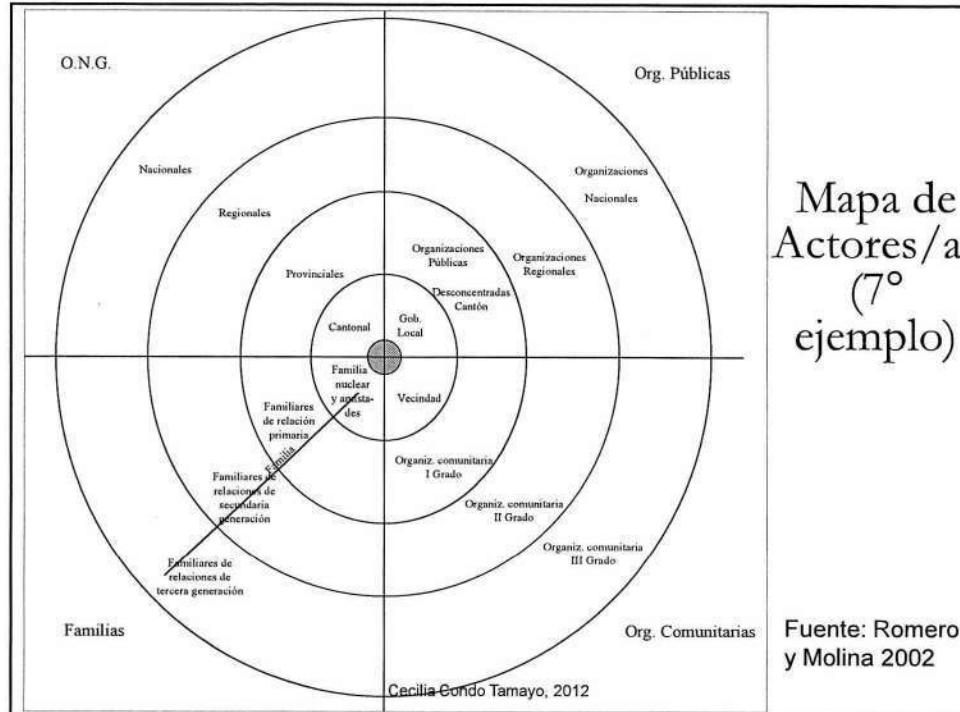
Comité de Derechos Humanos
Red del Litoral del Mayor
Red Latinoamericana y del Caribe de Mayores
Red Latinoamericana de Gerontología
REENAGER
RENPERMAE

Cecilia Condo Tamayo, 2012

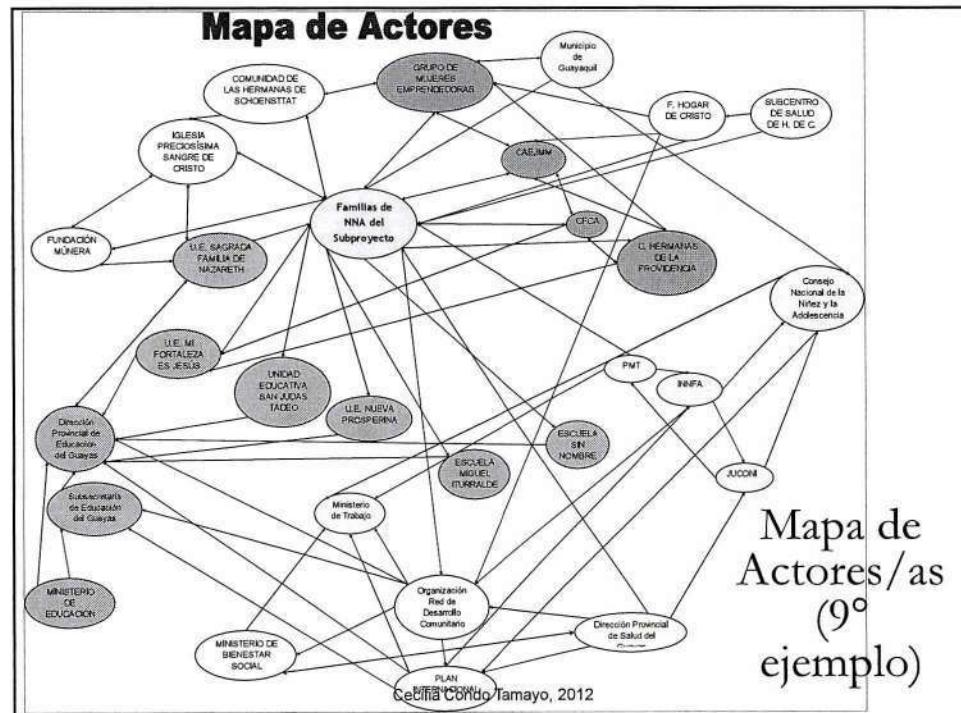
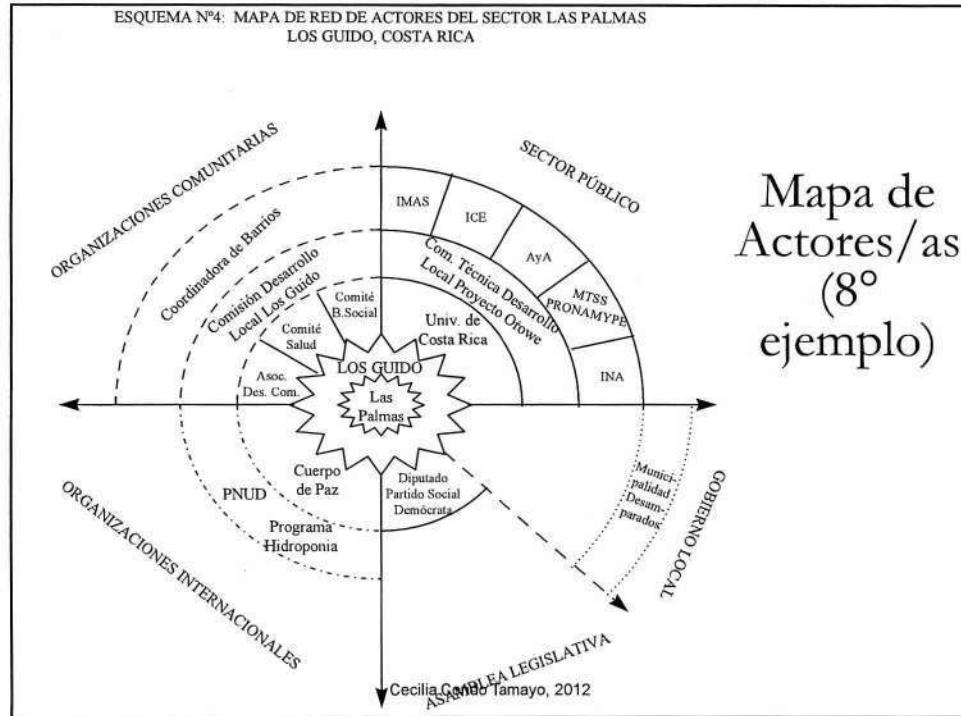
Mapa de Actores (Sexto ejemplo)



Mapa de
Actores/as
(7º
ejemplo)



ESQUEMA N°4: MAPA DE RED DE ACTORES DEL SECTOR LAS PALMAS
LOS GUIDO, COSTA RICA



Para construir su Mapa, pregúntese:

- ¿Quién(es) se afectan por el problema identificado?
- ¿Quiénes provocan o agravan este problema?
- ¿Quiénes aportan para que se solucione el problema?
- ¿Quiénes más podrían aportar en su solución?

Cecilia Condo Tamayo, 2012

A tomar en cuenta para construir su Gráfico:

1. Identifique los actores/as afectados, que generan el problema, que buscan la solución, etc.
2. Analice (y evidencie) las diversidades y diferencias de poblaciones participantes en el proyecto (diferenciar subgrupos dentro de un mismo actor: "niños y niñas")
3. Use un lenguaje diferenciador e incluyente
4. Identifique actores/as que pertenezcan a los 3 sectores (público, privado y tercer sector)
5. Relacionelos mediante flechas y según la Cercanía-lejanía entre sí

Cecilia Condo Tamayo, 2012

2. Matriz de Análisis de Involucrad@s

Estos aspectos significan:



Cecilia Condo Tamayo, 2012

Fuente: Cevallos, 2002

Matriz de Análisis de Involucrad@s					
Problema a intervenir:					
Actores Involucrad@s (grupos)	Intereses sobre la Problemática	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos & Capacidades	Intereses sobre el Proyecto	Cooperación & Conflictos Potenciales
	¿Qué le interesa a este actor frente al problema identificado?	¿Qué otros problemas percibe este actor-a frente al problema? ¿Qué mandatos tiene?	¿Qué recursos y capacidades tiene este actor-a para aportar a la solución del problema? ¿Qué mandatos tiene?	¿Qué le interesaría a este actor en caso de darse el proyecto, ¿este actor-a entraría en conflicto o cooperaría?	En caso de darse el proyecto, ¿este actor-a entraña en conflicto o cooperaría?

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Matriz de Análisis de Involucrad@s

Problema a intervenir:

A Actores Involucrad@s (grupos)	Intereses sobre la Problemática	Problemas Percibidos	Recursos, Mandatos & Capacidades	Intereses sobre el proyecto	Cooperación & Conflictos Potenciales
* Tripulantes	<ul style="list-style-type: none"> * Que se realicen actividades para mejorar la situación para que no se replique. * Que se realicen campañas de salud mental dentro de la Armada. * Evitar ocasionar contagios de enfermedades venéreas o Infectocontagiosas. * Estar alerta el efecto del alcohol en las relaciones familiares de los tripulantes. * Mayor interés y atención a lo problemático por parte del personal naval. * Prevención de accidentes de Vómito. 	<ul style="list-style-type: none"> * La Armada no tiene las estrategias ni las acciones necesarias para prevenir ni controlar el consumo de alcohol en el puesto de trabajo. * Existe el efecto del alcohol en las relaciones familiares de los tripulantes. * Existe el efecto del alcohol en las relaciones entre los tripulantes. * La Armada no tiene las estrategias ni las acciones necesarias para prevenir ni controlar el consumo de alcohol en el puesto de trabajo. * La Armada no tiene las estrategias ni las acciones necesarias para prevenir ni controlar el consumo de alcohol en el puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Hospital Naval, Instituto Social. 	<ul style="list-style-type: none"> * Que se realicen centros de salud mental dentro de la Armada. * Fortalecer conocimientos y habilidades para tomar en cuenta en el proyecto. * Un conflicto es que si puede dar en el momento que el personal naval no acepte tener el problema. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cooperación familiar y social. * Cooperación de la institución en general y de las autoridades para llevar a efecto el proyecto. * Un conflicto es que si puede dar en el momento que el personal naval no acepte tener el problema.
* Oficiales	<ul style="list-style-type: none"> * Se interesa por la salud mental del personal naval en su contexto. * Se interesa por el efecto del alcohol en el trabajo del personal naval, más que nada en la tripulación. 	<ul style="list-style-type: none"> * Esas estrategias no concientizan a todo la población naval en las comunidades donde se puede hacer el efecto del consumo de bebidas alcohólicas. * HOSHAV * Comandantes * Suboficiales 	<ul style="list-style-type: none"> * Recursos Legales, Apoyos Sociales * Sociedad Trabajadoras Sociedad de Amistad, Interés e Intervención con las personas afectadas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Que permita la rendición de cuentas del personal naval para concientizar a todo la población naval en las comunidades donde se puede hacer el efecto del consumo de bebidas alcohólicas. * Que se pueda llevar a efecto en otras plazas de acuerdo a las necesidades en donde existe la misma problemática. 	<ul style="list-style-type: none"> * Costo oficial puede colaborar en la ejecución para llevar un trabajo en conjunto y en equipo, en las bases de la Armada se una. * Un conflicto es que los oficiales no vienen a aceptar su residencia.
* Familias de personal naval involucrado o en el problema local	<ul style="list-style-type: none"> * Que se diagnosticue las causas de los efectos a los que lleva el consumo de alcohol en el personal naval. * Que se salte y ayude al usuario para que no tenga daño o situación家庭的. 	<ul style="list-style-type: none"> * Abusos de hogares. * Maltrato emocional. * Responsabilidad laboral familiar. * Accidentes de tránsito. * Amigos influyen en el consumo de bebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Apoyo familiar que esté dispuesta por esa situación. * Apoyo pero que toda la familia intervenga. 	<ul style="list-style-type: none"> * Que el personal que la familia se uno para que el problema cambie y mejor la situación familiar y laboral del tripulante. 	<ul style="list-style-type: none"> * Cooperación de todos los terrenos del personal naval involucrado. * Un conflicto potencial es que si el personal no toma en cuenta el proyecto y esto puede dañar la salud mental del personal naval afectado.

Cecilia Condo Tamayo, 2012 Fuente: Uyaguari y Fajardo, 2005

¿Para qué utilizamos la información de la Matriz?

- Columna Intereses sobre el problema: Sirve para identificar aliad@s, y luego, en Objetivos, plantear algunos que respondan a los intereses de actores-as claves
- Columna Problemas percibidos: Sirve para el Análisis del Problema. Pueden haber descriptores, causas y consecuencias.
- Columna Recursos, Mandatos y Capacidades: Sirve para el Presupuesto, qué otros actores-as locales aportarían para co-financiar el proyecto. Y para el Sistema de Gestión: cumplimiento de roles de instituciones involucradas.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

¿Para qué utilizamos la información de la Matriz?

- Columna Intereses sobre el proyecto: Sirve para Plan Operativo (estrategias de cómo implementar el proyecto). Y para definir posibles roles en el Sistema de Gestión (quién asume qué función en el proyecto, según capacidades; toma de decisiones).
- Columna Conflictos y Cooperación potencial: Sirve para identificar Supuestos, en la Matriz de Marco Lógico.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

En el Análisis de Involucrad@s:

- Identificar las organizaciones de mujeres existentes en la zona del proyecto, garantizar su participación y apoyar su fortalecimiento.
- Incluir los intereses estratégicos que puedan tener las mujeres afectadas por el problema a intervenir, en la Matriz de Involucrad@s
- Crear espacios de diálogo y negociación entre mujeres y hombres cuando tengan intereses contrapuestos.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

En el Documento del Proyecto va:

GRUPO META/Participantes

Participantes direct@s

- Número y características de las diversidades de esa población-objetivo
- Grado de representatividad y cohesión que poseen
- Identificación y vinculación con el asunto analizado
- Capacidades que evidencian

Participantes indirect@s

Quienes de manera indirecta reciben beneficios positivos del proyecto.

Otr@s actores/as involucrad@s

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Otras formas (gráficas) para Representar Actores/as (Mapas) o para Analizar su Involucramiento

Cecilia Condo Tamayo, 2012

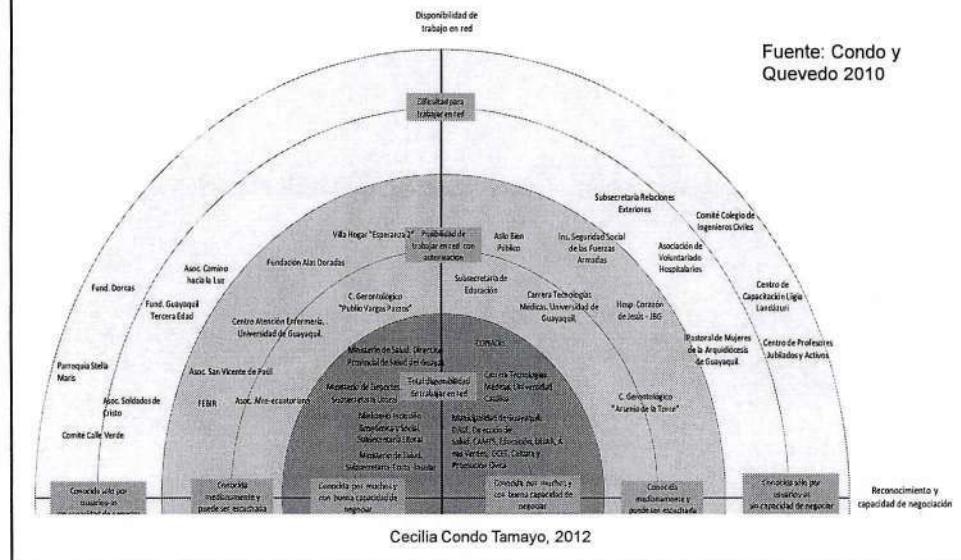
1º Mapa de Actores/as en Plano Cartesiano (2 variables)

Influencia

Interés en el Plan



2º Mapa de Actores/as (Plano con 2 variables)



3º Sistema de Análisis Social (Modalidad de Matriz de Análisis)

Actores	Riqueza (Máximo 9)	Autoridad (Máximo 5)	Fuerza (Máximo 3)	Información & comunicación (Máximo 7)	Suma (Máximo 24)	Ordenamiento

Puede tener información cualitativa, y/o además, una ponderación.
Cecilia Condo Tamayo, 2012

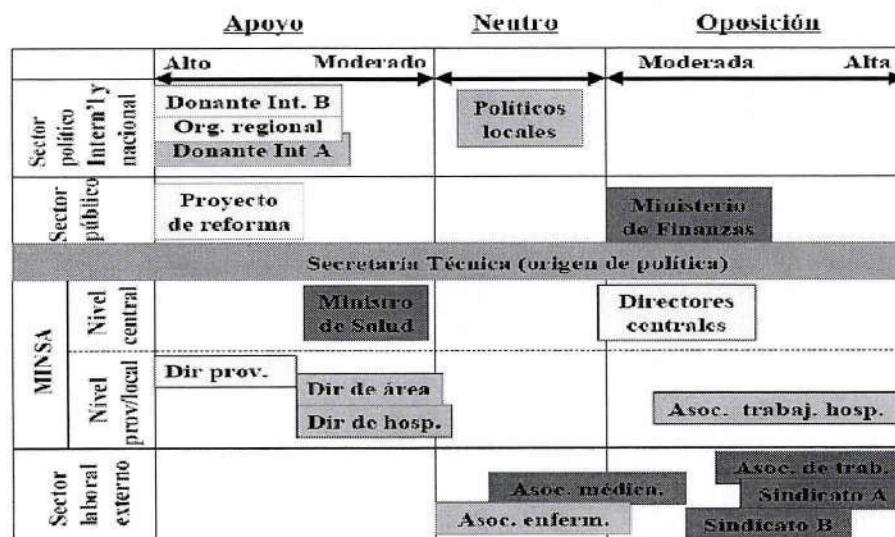
4º Sistema de Análisis Social CLIP (Modalidad de Ficha por Actor)

Tarjeta del Perfil del Actor					
Situación o acción:					
Actor individual o grupal:					
(P) Poder:	<u>Alto</u>	<u>Bajo</u>	<u>Ninguno</u>		
Descripción:					
(I) Intereses:	<u>Altos --</u>	<u>Altos ++</u>	<u>Bajos -</u>	<u>Bajos +</u>	<u>Ninguno</u>
Descripción:					
(L) Legitimidad:	<u>Alta</u>	<u>Baja</u>	<u>Ninguna</u>		
Descripción:					

Una tarjeta o ficha por cada Actor social

Cecilia Condo Tamayo, 2012

5º Modelo del Mapa de posturas



Cecilia Condo Tamayo, 2012

Análisis del Problema

(Módulo 3 sesión 2 día 3)

Msc. Cecilia Condo Tamayo

El Análisis del Problema es:

- ✓ Es un análisis de relación, de tipo causa-efecto
- ✓ Es el momento más importante del diagnóstico, que permite conocer y entender la situación que está viviendo la población a la que se dirige el proyecto
- ✓ Un paso que permite que el siguiente paso (programación) responda a criterios técnicos
- ✓ Un momento que también debe evidenciar la disciplina, carrera o profesión desde la que se analiza

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Es un Análisis de Relación, de tipo causa-efecto

El cual permite:

1. Analizar la situación existente en relación con la problemática en la forma que la perciben los involucrad@s.
2. Identificar los problemas principales en dicho contexto
3. Mostrar las interrelaciones entre los problemas desde el punto de vista causal y de efectos
4. Utilizando un gráfico, generalmente el llamado Árbol del Problema

Cecilia Condo Tamayo, 2012

¿Qué tomar en cuenta en el análisis del problema?

- Partir de los derechos que están siendo irrespetados en los diferentes grupos participantes
- Pensar siempre en las diversidades de... (todo: dimensiones, causalidades, formas de mirar el problema, sectores, contextos e historias, etc.)
- Recordar que en un sistema sus elementos son interdependientes, por ello, al pensar en una causa del problema, hay otras que se le relacionan (e identificarlas)

Cecilia Condo Tamayo, 2012

¿Cómo hacer un Análisis del Problema?

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Por etapas

1. Definición del problema
2. Identificación de MANIFESTACIONES o DESCRIPTORES del problema
3. Identificación de CAUSAS que generan o agravan el problema
4. Identificación de CONSECUENCIAS o EFECTOS del problema

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Hay diversas formas de analizar un problema

Por preguntas

- ¿Qué... (es)?
- ¿Quién...(se afecta)?
- ¿Cómo...(se expresa)?
- ¿Cuánto ... (se da)?
- ¿Cuándo...(se da)?
- ¿Dónde ... (se da)?
- ¿De quién - hacia quién?
- ¿Por qué...(se da...)?
- ¿Qué consecuencias trae?

Por etapas

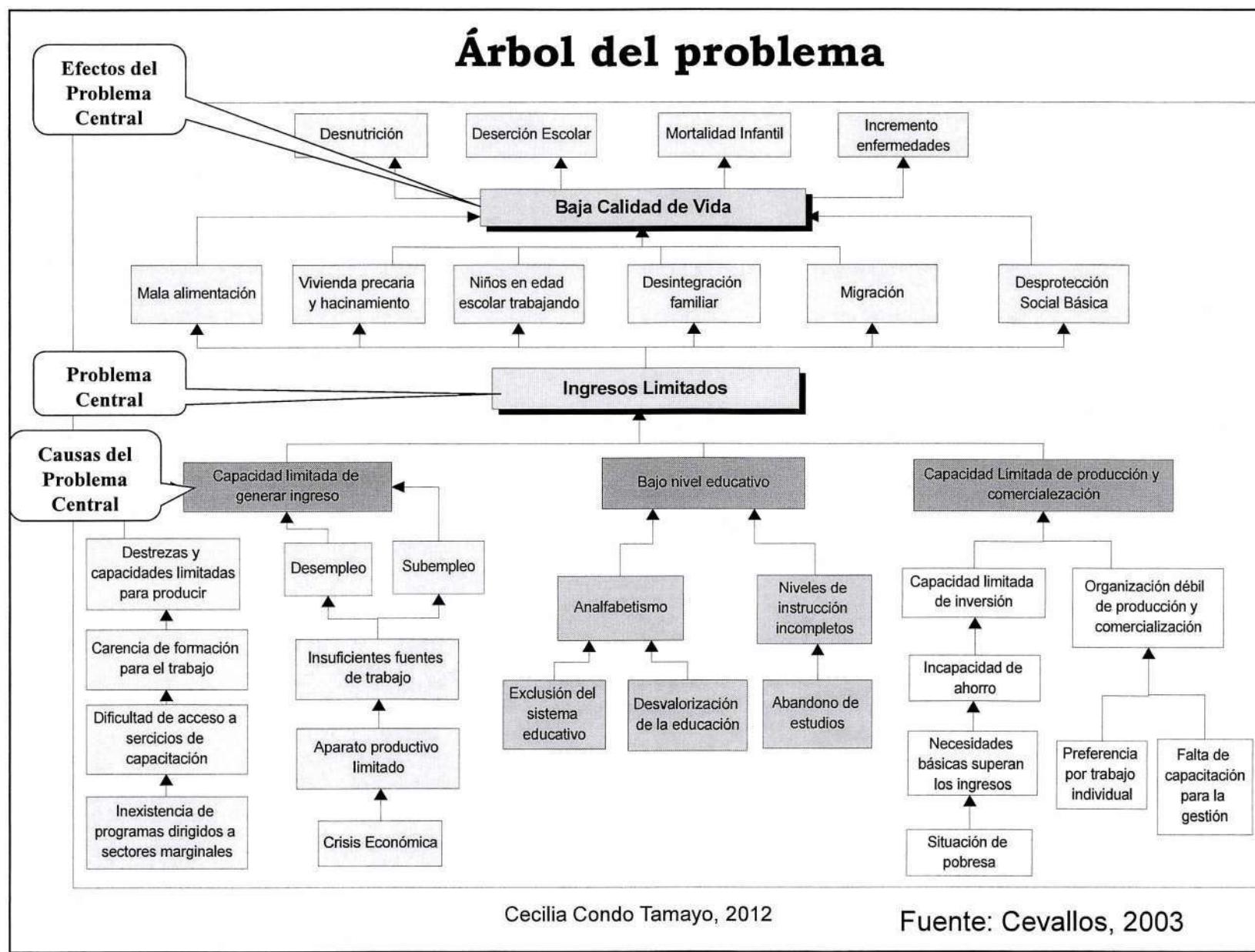
- | | |
|-------------------|--------------------------|
| DEFINICIÓN | |
| MANIFESTACIONES | O DESCRIPTORES |
| CAUSAS o FACTORES | EFFECTOS o CONSECUENCIAS |

Cecilia Condo Tamayo, 2012

¿Qué otras técnicas utilizamos para el Análisis del problema?

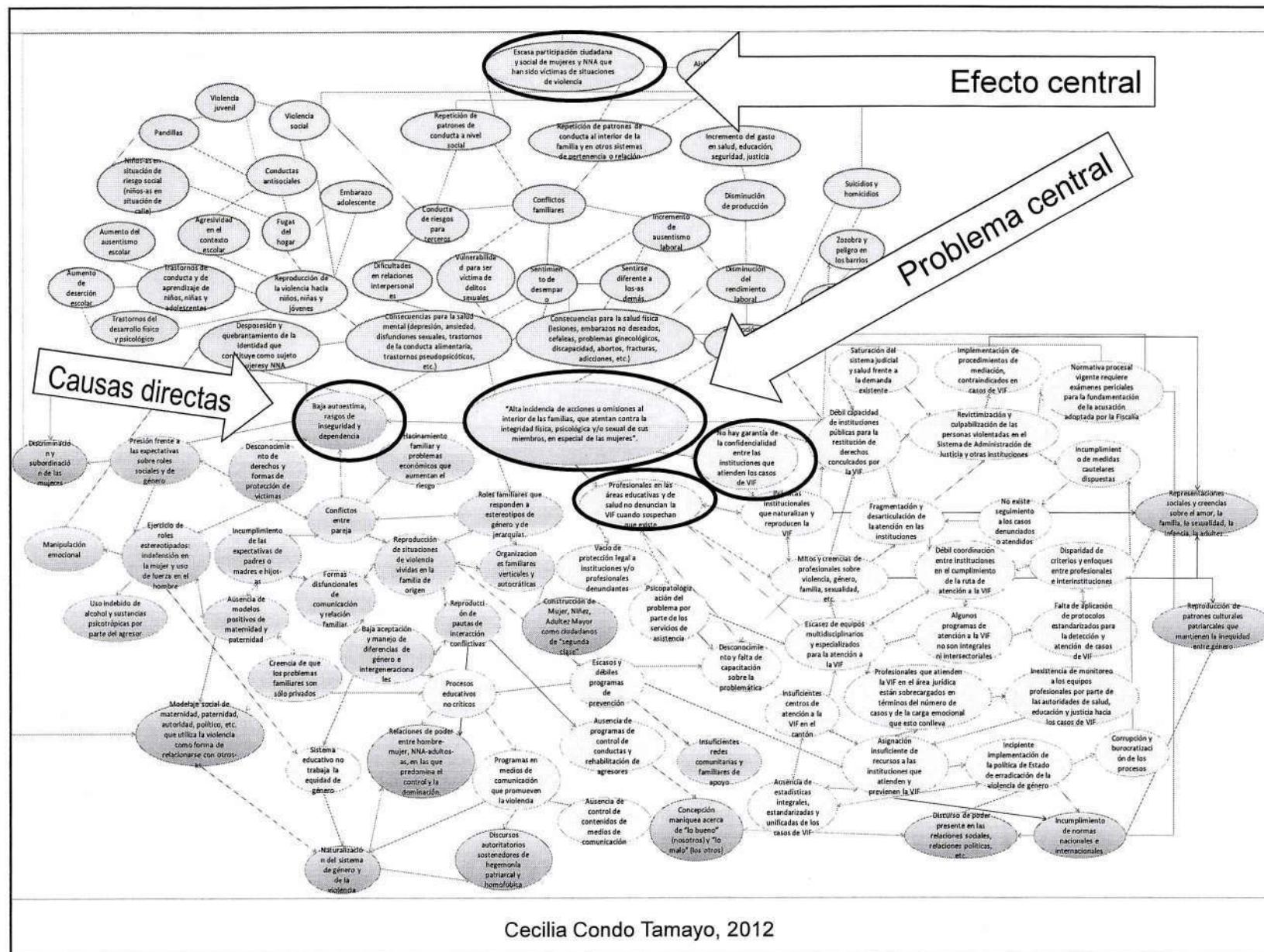
Cecilia Condo Tamayo, 2012

Árbol del problema



Cecilia Condo Tamayo, 2012

Fuente: Cevallos, 2003



Matrices de Análisis

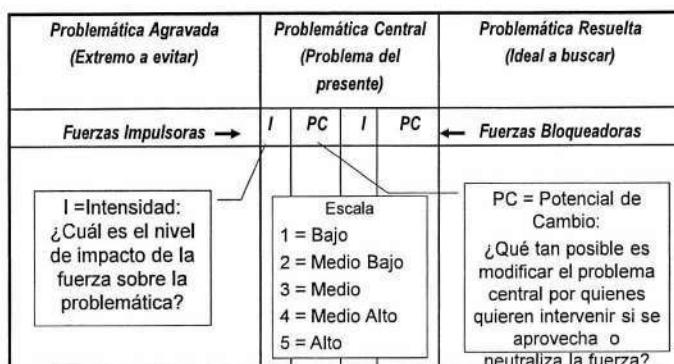
Problema	Causas que originan o agravan el problema	Efectos o Consecuencias	Posibles alternativas de solución
<p><i>Incremento del consumo de alcohol y drogas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - en mujeres el porcentaje "no presenta interés" - En el Ecuador, el promedio de inicio de consumo de drogas ilícitas es 14 años* <p>Derechos transgredidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A la salud - A la protección social - A la seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> Exceso de propaganda por parte de empresas de bebidas alcohólicas Intereses económicos de empresas por encima del bienestar colectivo Ausencia de política pública local sobre expendio y consumo de sustancias Utilización de las y los jóvenes como ciudadan@s clientes pero no como ciudadan@s con derechos Reproducción de patrones de consumo aprendidos en familia de origen o contextos barriales, educativos o laborales Reproducción de patrones culturales que refuerzan las relaciones y estructuras de poder inequitativas y violentas 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de la inseguridad ciudadana Deterioro de la imagen y credibilidad en las y los jóvenes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecimiento del control de expendio de alcohol y drogas lícitas ✓ Control de las propagandas sobre bebidas alcohólicas y drogas legales en medios de comunicación
Cecilia Condo Tamayo, 2012			

Análisis de fuerzas

Es una herramienta que permite determinar la intensidad de las relaciones de causa y efecto que se producen dentro de una determinada problemática.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Análisis de fuerzas (respecto al problema)



Cecilia Condo Tamayo, 2012

Utilizando el método
del Marco Lógico,

Usaremos el Árbol del
Problema

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Análisis de fuerzas (ejemplo)

Situación Empeorada Deserción escolar y desmotivación	Situación Actual				Situación Deseada Satisfacción de las familias y la comunidad con la calidad de la educación de la escuela
	I	PC	I	PC	
Fuerzas Impulsoras →					← Fuerzas Bloqueadoras
1. Participación activa de los docentes en la gestión de la escuela	3	4	4	3	1. Resistencia al cambio
2. Maestros capacitados	4	3	4	1	2. Incomunicación entre los distintos niveles
3. Actuaciones guiadas por valores y principios	2	5	1	4	3. Bajos ingresos de los profesores
4. Práctica del liderazgo moral	3	2	5	5	4. Ocupaciones múltiples
			5	1	5. Capacitación y actualización pedagógica insuficientes
			5	3	6. Débil vocación docente
			4	3	7. Baja auto-estima del docente
					8. Improvisación en la actividad docente

Cecilia Condo Tamayo, 2012

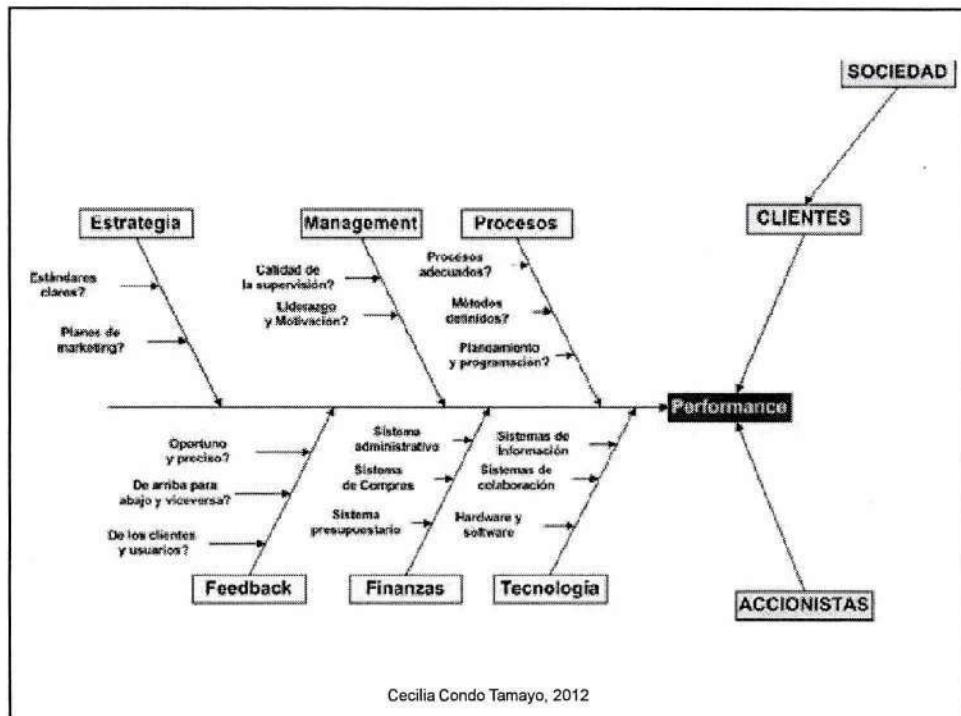
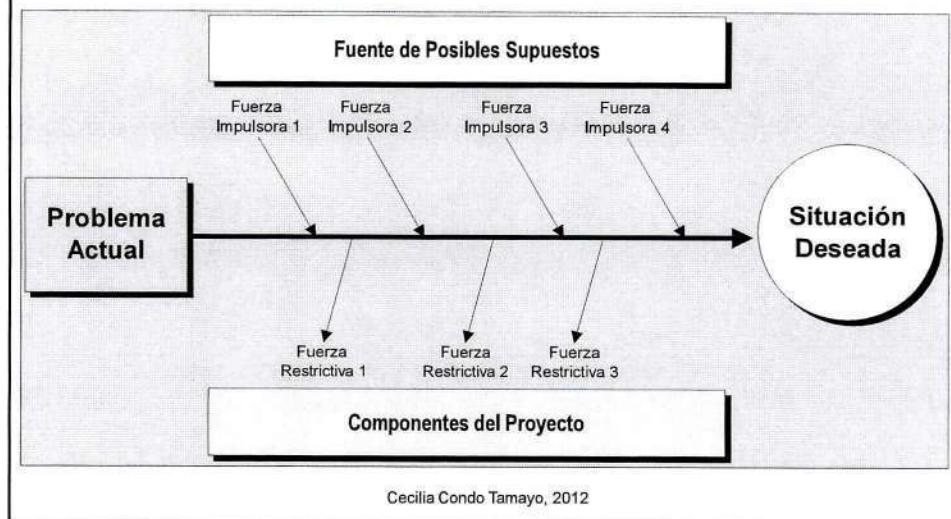
Fuente: Cevallos 2000

Elaboración del Análisis de fuerzas

1. Dibuje un gráfico de campo de fuerza un T
2. Escriba la situación actual en el centro superior del gráfico
3. Escriba la situación deseada en el extremo superior derecho
4. Escriba la situación empeorada en el extremo superior izquierdo
5. Haga una tormenta de ideas para fuerzas impulsoras
6. Haga una tormenta de ideas para fuerzas bloqueadoras
7. Valore la intensidad del efecto de la fuerza sobre el problema central
8. Valore el potencial de cambio del problema central a partir de la neutralización de la fuerza bloqueadora o el aprovechamiento de la fuerza impulsora
9. Seleccione los factores con mayor potencial de cambio

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Espina de pescado (de la problemática) (o Diagrama de Ishikawa)



Desarrollemos paso a paso un ejemplo

Investigemos Definiciones del problema

Investigemos MANIFESTACIONES del Problema

Identifiquemos CAUSAS o Factores

Clasifiquemos las CAUSAS: Directas

Identifiquemos EFECTOS

Relacionemos los elementos identificados

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Enfoque de Género en el Análisis del Problema:

- Diferenciar cómo afecta el problema a mujeres o grupos vulnerables (o invisibles)
- Obtener Información desagregada de cada variable (por sexo, edad, etnia, etc), para los DESCRIPTORES, de cómo afecta el problema a hombres y mujeres.
- Analizar los Factores que generan o agravan el problema tomando en cuenta factores culturales ligados al género.
- Evidenciar las Consecuencias en hombres y en mujeres.

Reconstrucción del proceso vivido: Recordar

1. Descriptores: usar solo preguntas con su problema/ Diferenciar cómo el problema se evidencia en forma diferente entre hombres –mujeres (equidad)

2. Causas directas: Responden a la pregunta por qué? Deben ser consistentes entre sí: Pueden estar organizadas por:

Opción A: por Actores/as

Opción B: por Dimensiones

No deberían ser más de 5 causas directas. Si salen más, unificar las similares.

Mirada eco-sistémica: Tod@s l@s actores, las relaciones entre ell@s, todos los microsistemas

Cecilia Condo Tamayo, 2012

3. Causas indirectas y estructurales:

Que estén CORRECTAMENTE relacionadas (en orden)

Que se incluyan las distintas dimensiones de la causa anterior: sociales, relacionales, económicas, políticas, culturales, institucionales.

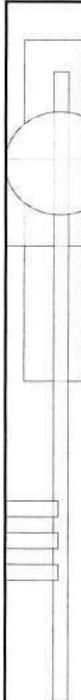
4. Efectos:

Distintos tip@s de actore/as que son afectad@s: actor central, sus microsistemas (familia, amig@s, escuela, trabajo, comunidad, etc.), el mesosistema y macrosistema.

Diferenciar cómo afecta a varones, mujeres, etc.

Asegurar que se tomen en cuenta las distintas dimensiones del problema

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Objetivos: Elaboración y Análisis (Módulo 3 sesión 2 día 4)

Msc. Cecilia Condo Tamayo

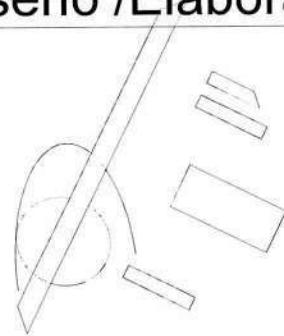
Cecilia Condo Tamayo, 2012

Hasta ahora, cada un@ de nosotr@s ha trabajado:

1. Matriz de jerarquización de problemas
2. Mapa de Actores/as
3. Matriz de Análisis de Involucrad@s
4. Capítulo Grupo Meta
5. Árbol del Problema
6. Justificación del proyecto (narración brevísima del árbol)

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Iniciamos la planificación: Diseño /Elaboración de Objetivos



¿Qué son los Objetivos?

- Aquello que queremos “lograr” (no hacer)
- Son una respuesta o solución a los problemas analizados
- En el Marco Lógico: evidencian una situación “ideal” futura posterior a la ejecución del proyecto



¿Y cuál es el proceso para elaborar Objetivos?

Depende de la Metodología:

- Si es Planificación por Objetivos: A partir del Árbol del Problema:
Usando verbos en infinitivo (terminan en ar, er, ir).
- Si es Marco Lógico: Árbol de Objetivos:
Usando tiempo verbal “pretérito perfecto” y la 3era. Persona del singular: “Se han promovido...”



Verbos adecuados para Objetivo General (Para el Propósito)

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Mejorar• Incrementar• Aumentar• Disminuir• Mitigar• Promover• Fortalecer | <ul style="list-style-type: none">• Sensibilizar• Optimizar• Modificar• Integrar• Transformar• Establecer• Innovar• Justificar |
|--|---|

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Verbos adecuados para Objetivos Específicos

- Construir
- Diseñar
- Identificar
- Producir
- Elaborar
- Capacitar
- Plantear
- Implementar
- Gestionar
- Definir
- Verificar
- Analizar
- Formular
- Monitorear
- Contrastar

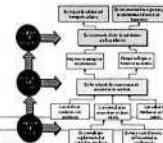
Cecilia Condo Tamayo, 2012.

(Usando la técnica Árbol de objetivos)

Cecilia Condo Tamayo, 2012



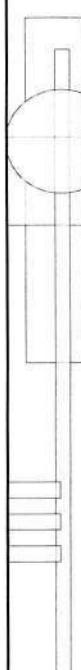
Árbol de objetivos



Es una técnica que nos permite:

- describir una situación futura que podría existir después de resolver los problemas
- identificar las relaciones medios-fines entre los objetivos y
- visualizar estas relaciones medios-fines en un diagrama (*árbol de objetivos*)
- Priorizar objetivos

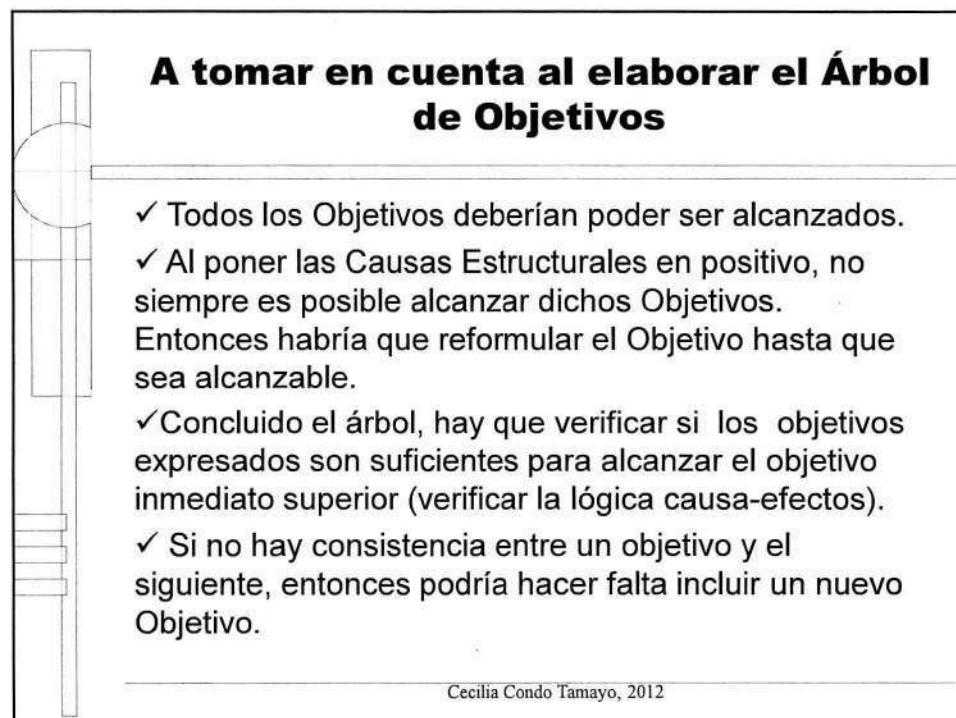
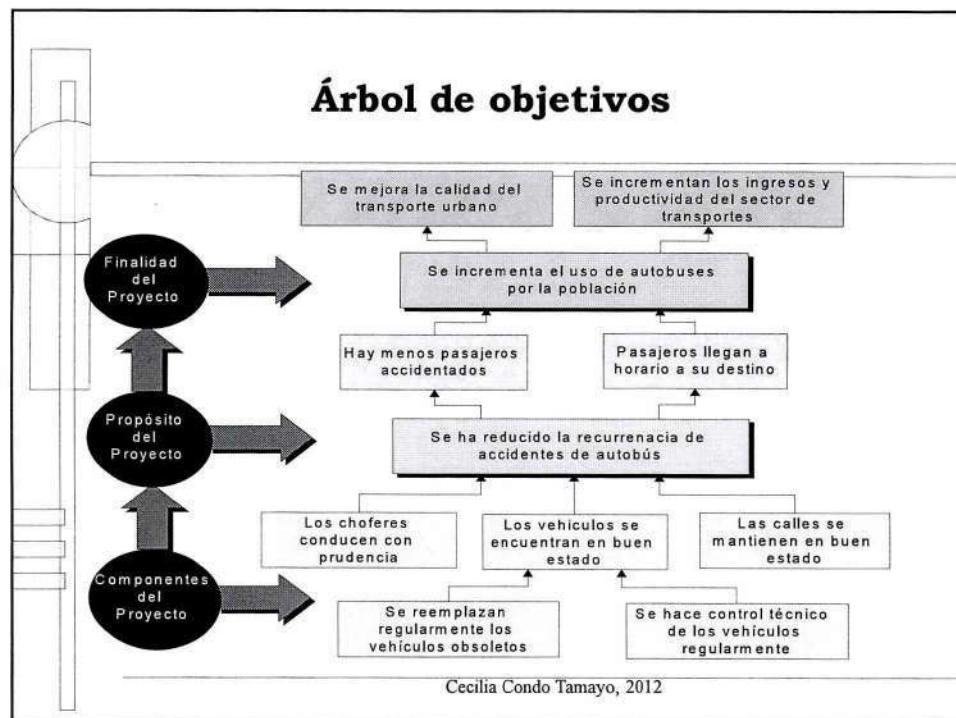
Cecilia Condo Tamayo, 2012



Elaboración de Objetivos

- A partir del Árbol del Problema, convertimos en Objetivo cada problema del Árbol en el mismo orden:
 1. Problema central
 2. Causas o Factores Directos
 3. Causas Indirectas y Estructurales
 4. Efectos o Consecuencias

Cecilia Condo Tamayo, 2012





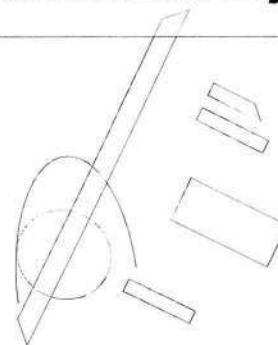
Para incluir el enfoque de género en los Objetivos:

- Del mismo objetivo, evidenciar las diferencias entre hombres y mujeres.
- Proponer objetivos dirigidos específicamente a mujeres.
- Los objetivos dirigidos a mujeres, deben lograr sus intereses estratégicos.

Cecilia Condo Tamayo, 2012



**Continuemos con el proceso para la
Selección de Objetivos del proyecto.**



Selección de objetivos

Es el micro-paso final dentro del Análisis de Objetivos, con el cual vamos a seleccionar los objetivos que vamos a alcanzar en nuestro proyecto.

Es el resultado de la priorización del micro-paso anterior, es decir, de los resultados que obtuvimos en la Matriz de Análisis de Alternativas.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Priorizando nuestros objetivos

Objetivos	IMPACTO			FACTIBILIDAD			Sostenibilidad	Total
	Social	en Equidad	Ambiental	Técnica	Financiera	Política		
Incrementada la participación de padres y madres	A. Responde a las necesidades básicas de los beneficiarios 4 B. Es una prioridad sentida por los beneficiarios 3 <u>13 puntos</u>	E. Incrementa la participación de la mujer 4 F. Incrementa los ingresos de la mujer 4 I. Incluye a las mujeres en la toma de decisiones 4 <u>20 puntos</u>	J. Protege el entorno físico. 4 K. Mejora el entorno social. 4 N. Favorece la educación ambiental 4 20 puntos	Ñ. Existe tecnología adecuada para su realización. 4 O. El equipo técnico maneja la temática y puede diseñar procesos metodológ 4 8 puntos	P. Cuenta con financiamiento o 4 Q. Los beneficios son mayores que los costos 2 6 puntos	R. Es aceptable y conveniente para los beneficiarios 2 S. Cuenta con el necesario soporte político 1 3 Puntos	T. Fortalece la participación de los beneficiarios y población local 2 U. Fortalece la Organización 2 W. Se puede conseguir financiamiento a futuro 4 11 puntos	81 puntos
Objetivo 2	10 puntos	12 puntos	20 puntos	8 puntos	2 puntos	2 Puntos	3 puntos	57 P
Objetivo 3	20 puntos	4 puntos	2 puntos	12 puntos	8 puntos	16 puntos	5 puntos	67 P
Objetivo 4	14 puntos	8 puntos	2 puntos	20 Puntos	12 puntos	14 puntos	20 puntos	90 P
Objetivo 5	16 puntos	6 puntos	3 puntos	20 puntos	16 puntos	16 puntos	20 puntos	97 P
Objetivo 6	15 puntos	4 puntos	1 puntos	18 puntos	12 puntos	18 puntos	21 puntos	89 P
Objetivo 7	12 puntos	6 puntos	6 puntos	16 puntos	13 puntos	20 puntos	15 puntos	78 P
Objetivo 8	18 puntos	6 puntos	5 puntos	15 puntos	10 puntos	12 puntos	16 puntos	82 P
Objetivo 9	18 puntos	7 puntos	6 puntos	16 puntos	12 puntos	12 puntos	18 puntos	89 P

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Matriz de Análisis de Alternativas

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Matriz de Análisis de Alternativas

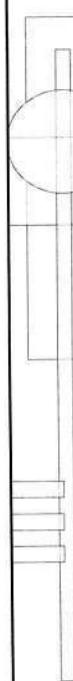


Impacto Social

Análisis del impacto (positivo o negativo) que los objetivos del proyecto, y sus actividades puedan tener en los grupos humanos con los que se pretenden trabajar (en sus múltiples dimensiones, interacciones, relaciones y sistemas a los que pertenecen). Incluye el análisis de inclusión que se pretenda con grupos históricamente excluidos (personas con capacidades diferentes, etc.).

También incluye impactos institucionales.

Cecilia Condo Tamayo, 2012



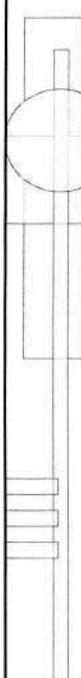
Impacto de género (o de equidad)

Análisis del Impacto en Equidad que el proyecto pretende tener. Pensamos en la equidad de género, intergeneracional, étnica..... y pensamos en los grupos vulnerables o en desventaja a los que se puede impactar (positiva o negativamente).

Este impacto en equidad NO mide la *Satisfacción de necesidades básicas* de estos grupos humanos, sino la incidencia que el proyecto pueda tener en términos de:

- Fortalecimiento del autoestima de las mujeres
- Procesos de empoderamiento de las mujeres
- Procesos de autoorganización de las mujeres
- Conocimiento de sus derechos específicos

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Impacto Ambiental

Pretende medir el Impacto AMBIENTAL del proyecto. Aquí pensamos en cómo le puede afectar (positiva o negativamente) al Ambiente el objetivo que estamos analizando. Para ello podemos aplicar una Matriz de Análisis de Impacto Ambiental, o argumentar a partir de los conceptos y elementos de los ecosistemas, y recursos naturales trabajados antes.

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Sostenibilidad del proyecto

Pretende analizar la SOSTENIBILIDAD y SUSTENTABILIDAD del proyecto, es decir, la posibilidad de que sus efectos/impactos perduren en forma indefinida o por largo tiempo, lo cual implica las dimensiones económicas y socio-políticas.

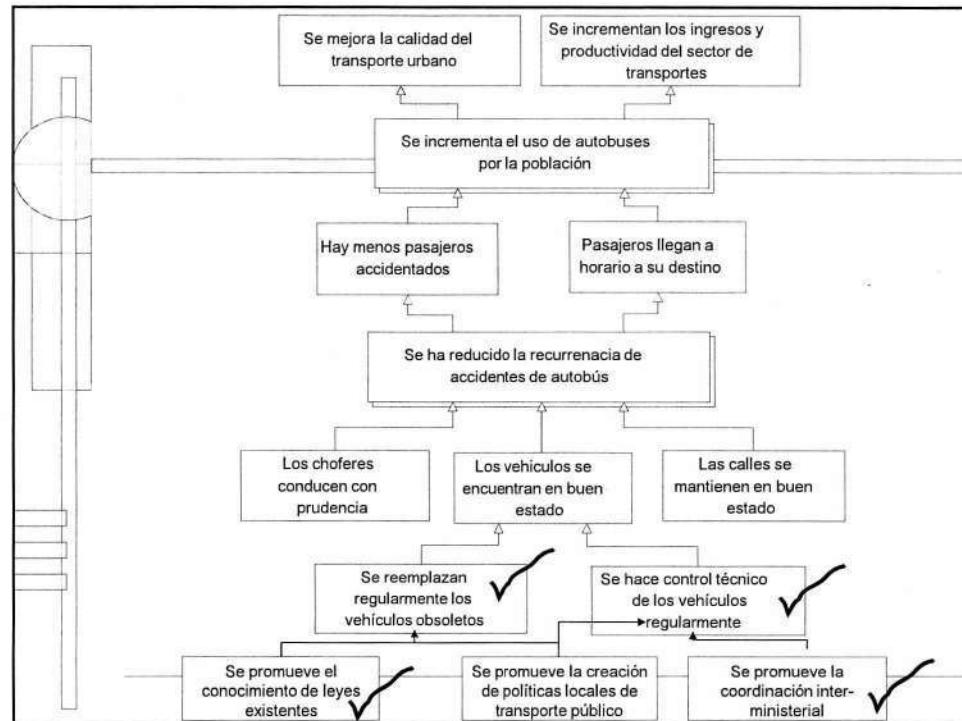
Nos preguntamos *¿podríamos hacer permanente el impacto de este objetivo? ¿podrían los actores asumir este objetivo luego de finalizado el proyecto?*

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Para incluir el enfoque de género en el Análisis de Alternativas:

- Se puede ponderar (calificar) con mayor puntaje la columna de Impacto en equidad de género
- Verificar si se ha ponderado el que los objetivos aporten a los intereses estratégicos de las mujeres más que a las necesidades prácticas.
- Verificar que hayan participado mujeres en el análisis de alternativas, y que hayan tenido libertad al ponderar y elegir las alternativas posibles.

Cecilia Condo Tamayo, 2012



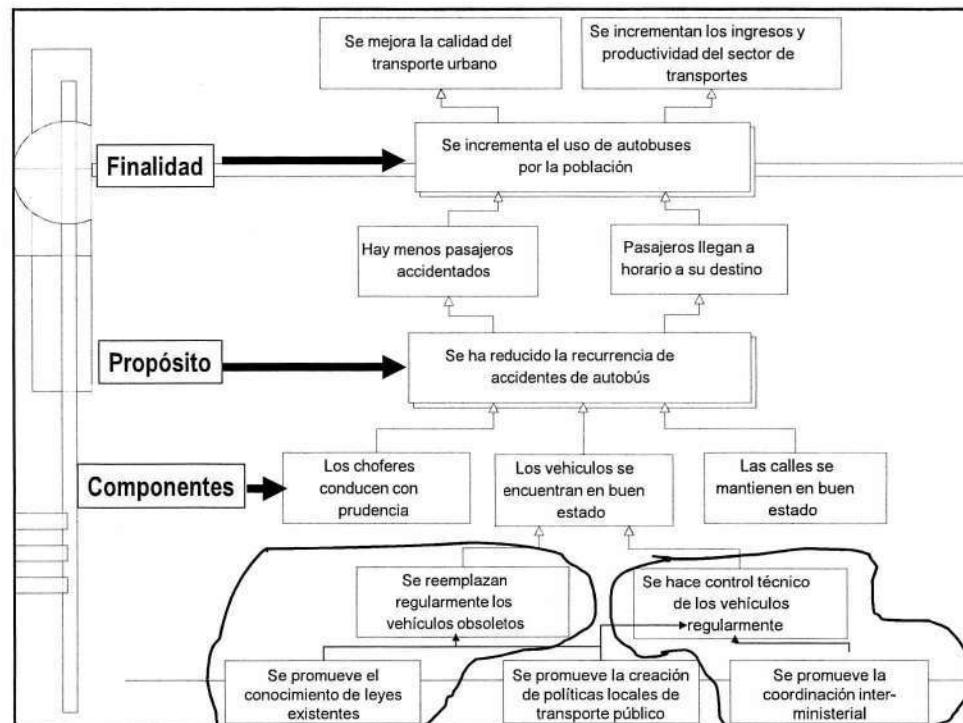
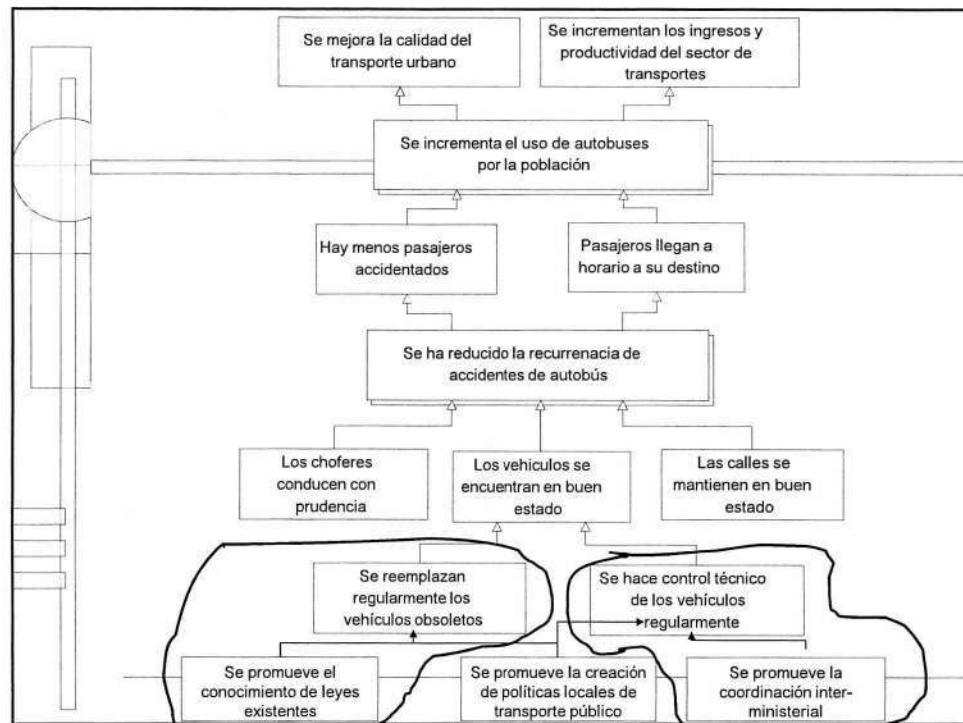
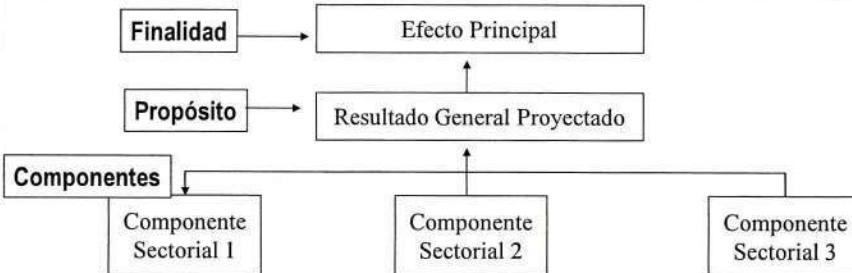
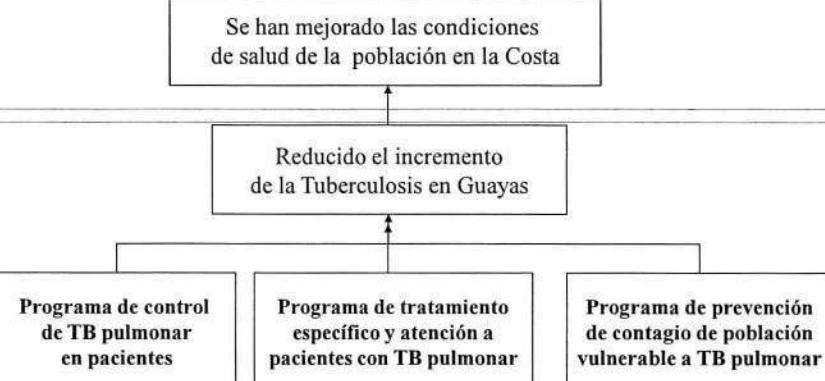


Diagrama de Estrategias

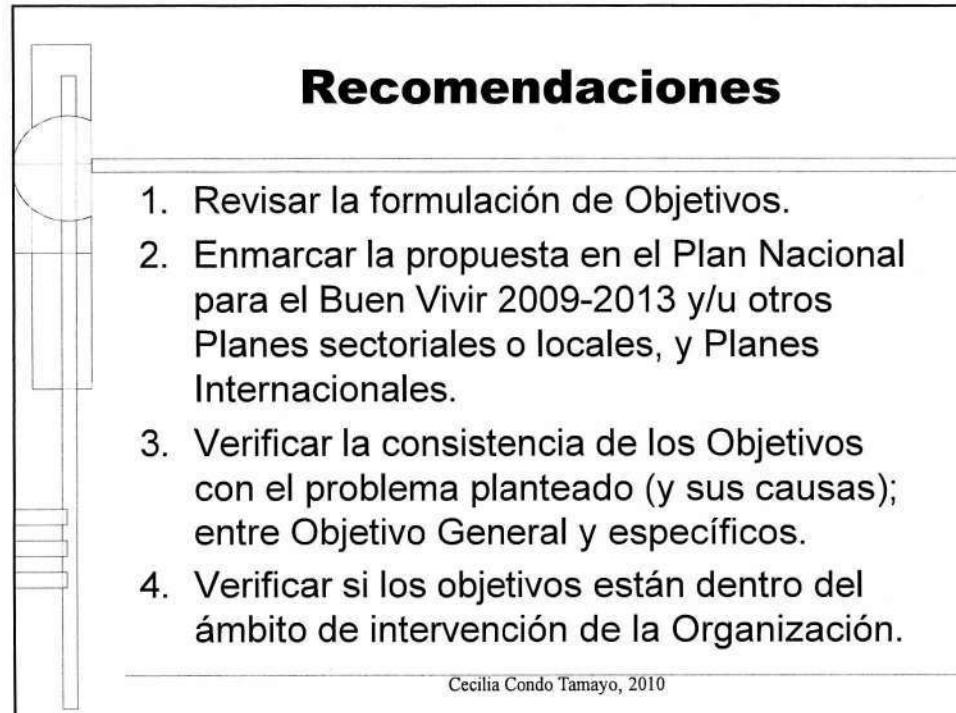
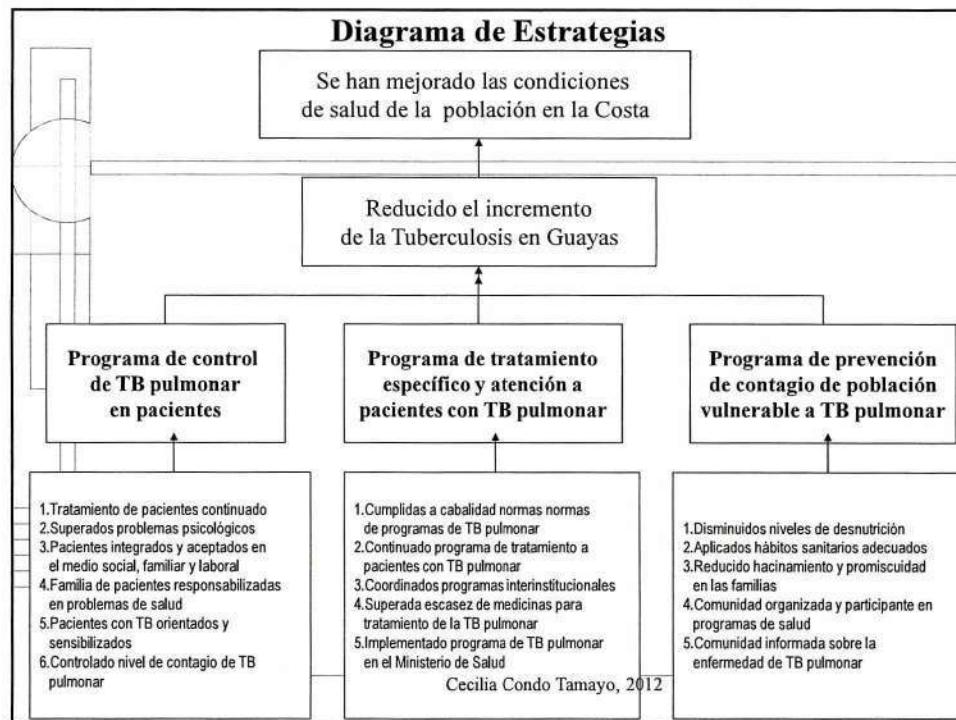


Cecilia Condo Tamayo, 2012

Diagrama de Estrategias



Cecilia Condo Tamayo, 2012





Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2014 (Objetivos)

- 1: Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial.
- 2: Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- 3: Aumentar la esperanza y la calidad de vida de la población.
- 4: Promover un medio ambiente sano y sustentable
- 5: Garantizar la soberanía nacional, ... la paz e integración LA
- 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno.
- 7: Construir y fortalecer el espacio público y de encuentro común.
- 8: Afirmar la identidad nacional ... e interculturalidad.
- 9: Fomentar el acceso a la justicia.
- 10: Garantizar el acceso a participación pública y política.
- 11: Establecer un sistema económico solidario y sostenible.
- 12: Reformar el Estado para el bienestar colectivo

Cecilia Condo Tamayo, 2010



Plan de Acción, Cronograma y Presupuesto

(Módulo 3 sesión 2 día 5)

Msc. Cecilia Condo Tamayo

 Elaboremos el Plan de Acción

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Plan de Acción

Son acciones concretas que contribuyen a lograr los Objetivos, lo cual se mide con los Indicadores/Metas

Surgen de los objetivos específicos, a partir de la pregunta
Para alcanzar este objetivo, ¿qué debo hacer?

Se construyen utilizando “verbos sustantivados”:
Convocar a... Convocatoria a
Analizar... Análisis de
Realizar 5 talleres... Ejecución de 5 talleres

Cecilia Condo Tamayo, 2012

 Es importante que el Plan de Acción:

Esté basado en Modelo(s), Método(s) o Metodología(s) que han sido probadas y usadas en otros contextos o experiencias

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Diferenciando conceptos

- Modelo**
- Método**
- Metodología**

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Modelos de Actuación Profesional

Son aquellos patrones de procedimientos estandarizados, imitados o asumidos por colectivos profesionales que, inspirados en determinadas escuelas o corrientes de pensamiento, marcan tendencias, orientan formas específicas de actuación y definen énfasis, principios y técnicas.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Modelos de Gestión (para Organizaciones)

- Si el Proyecto está encaminado a la creación y funcionamiento de Unidades Productivas (una empresa, microempresa, cooperativa, fundación o cualquier organización con o sin fines de lucro), se pueden utilizar Modelos de Gestión para el Plan de Acción:
- Modelo de Gestión de la Calidad Total**
- Modelo de Gestión por Objetivos**
- Modelo de Gestión Estratégica**
- Modelo de Gestión por procesos**
- Modelo de Gestión por resultados**
- Modelo de Gestión de contingencias**

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Métodos (de actuación profesional)

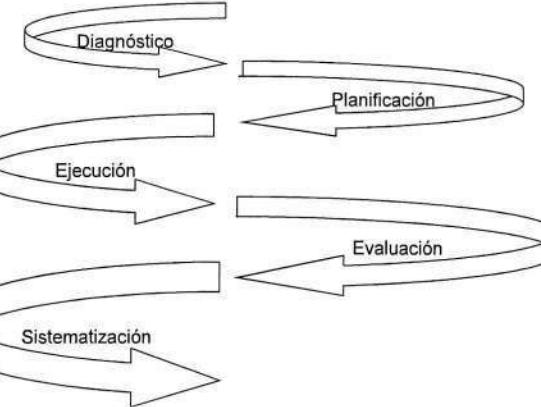
El método es una forma particular de actuación profesional que no puede reducirse a la sucesión lineal de acciones que operen apriorísticamente como recetas o esquemas, limitando la riqueza de las expresiones de la realidad.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Las etapas del Método básico en los procesos sociales son:

1. Diagnóstico
2. Planificación
3. Ejecución
4. Evaluación
5. Sistematización

Cecilia Condo Tamayo, 2012



Cecilia Condo Tamayo, 2012

Metodología de Intervención

Es un conjunto de procedimientos que ordenan y dan sentido a la intervención, consiste en una estrategia flexible que articula la acción específica del profesional con el contexto.

INTERROGANTES:

¿Sobre qué?

¿Cómo voy a intervenir?

Fuente: Fundación Amaranta

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Además, las Actividades en los Proyectos Sociales deben buscar el Empoderamiento

- El desarrollo de habilidades ha de estar orientado hacia el empoderamiento. Se trata de ayudar a la personas a identificar sus necesidades y a adquirir las habilidades y confianza en sí mismas que necesitan para actuar de manera efectiva en la promoción de su salud.
- Estas medidas surgen y se construyen desde las propias necesidades, los principales protagonistas son las personas y las comunidades, y las y los profesionales son meros facilitadores del proceso.
- El empoderamiento puede ser personal (autoestima, autocuidados, ayuda mutua) y comunitario, que consiste en aumentar la concienciación y la capacidad de la población para cambiar su realidad social (desarrollo comunitario).

Fuente: Fundación Amaranta

Proceso pedagógico para elaborar el Plan de Acción

Objetivo Específico 1. Promover la capacitación de docentes para el manejo de la plataforma de internet

Método de Actuación profesional	Pasos o etapas del método	Actividades de nuestro proyecto
Método básico de los procesos sociales	Diagnóstico	a. Determinación de docentes a participar en el proyecto, por cada carrera. b. Evaluación diagnóstica del nivel de manejo de dichos docentes. c. Ubicación de docentes por niveles, según resultados: identificación de quienes se capacitarán.
	Planificación	d. Diseño del proceso de capacitación e. Organización de horarios, contenidos, y cursos para docentes de distintas facultades.
	Ejecución	f. Realización del curso (36 horas) sobre manejo de la plataforma moodle con los siguientes contenidos: 1. Creación de juegos, tests y herramientas interactivas 2. Subida de archivos 3. (etc.) g. Diseño y socialización del Concurso “La plataforma más innovadora” h. Celebración del concurso y premiación
	Evaluación	i. Evaluación de participantes, autoridades y estudiantes de dich@s profesores-as
	Sistematización	j. Registro de la experiencia de capacitación: Informe final Cecilia Condo Tamayo, 2012

Ejercicios para construir Actividades a partir de Objetivos

1. Lluvia de ideas a partir del objetivo
2. Jerarquizar estas ideas
3. Descartar las que no son actividades
4. Ordenar estas actividades a partir del Método seleccionado
5. Completar de manera que con estas actividades se alcancen los objetivos planteados y se cumpla el Método

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Inclusión del enfoque sistémico y de equidad en el Plan de Acción

- > Propuesta debe ser diversificada a los múltiples tipos de actores sociales
- > Se deben incluir estrategias de Discriminación positiva hacia las poblaciones con menos poder frente a otros grupos, en lo posible y siempre que sea pertinente a los objetivos y Plan de Acción
- > Propuesta debe tomar en cuenta los roles que cumplen los actores, a fin de asegurar la participación de los-as diversos-as

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Inclusión del enfoque de Género en las Actividades:

- Respetar los roles al momento de organizar actividades, a fin de asegurar la participación femenina.
- Organizar espacios diferenciados para hombres y mujeres, en temas que así lo requieran.
- Organizar procesos de empoderamiento de la mujer.
- Fortalecer la organización de mujeres.

Una forma de verificar la Lógica vertical es preguntarse:



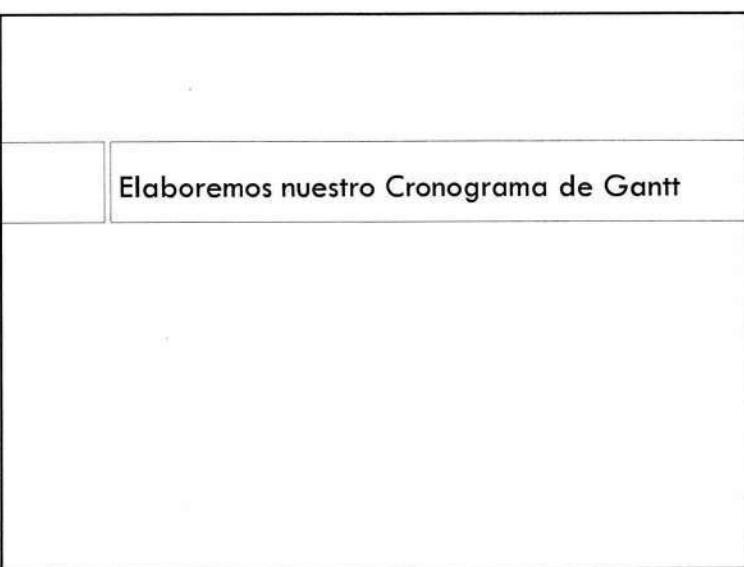
- ¿Son estos recursos necesarios para realizar estas actividades?
- ¿Con estas actividades alcanzaría el Objetivo específico (Componente)?
- ¿Faltan algunas?
- ¿Sobran algunas?
- ¿Cada Objetivo Específico es necesario para lograr el Componente del proyecto?
- ¿Falta algún Objetivo Específico para lograr el Componente del proyecto?
- ¿El Componente contribuye al logro del Objetivo General?
- ¿El Objetivo General aporta al Objetivo a largo plazo (Finalidad)?

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Cronograma de Gantt

Actividades	Duración	1º mes				2º mes				
		1	2	3	4	1	2	3	4	5
		14/11	21/11	28/11	5/12	12/12	19/12	26/12	2/01	9/01
COMPONENTE 1: Evaluación de necesidades de capacitación de gobiernos municipales										
1.1	Negociación del convenio entre Universidad Casa Grande y otras instituciones									
1.1.1	Reuniones y firma de acuerdos con representantes de asociaciones de municipalidades del Ecuador	2 sem								
1.1.2	Reuniones y firma de acuerdos con representantes de otras Universidades	2 sem								
1.1.3	Autoevaluación institucional									
a.	Diseño del proceso de autoevaluación	1 sem								
b.	Reuniones de autoevaluación	2 sem								
c.	Taller con personal de UCG	1 sem								
d.	Elaboración de informe de autoevaluación	1 sem								
1.1.4	Elaboración compendio de capacitación									

Cecilia Condori Tamayo, 2012



Calculemos el Presupuesto

This is a blank slide frame with a thin black border. It is positioned below the 'Elaboremos nuestro Cronograma de Gantt' slide.

Valorando los recursos

- ¿Qué recursos humanos, materiales y financieros se necesitan para realizar las actividades?
- ¿Con cuáles de esos recursos disponemos?
- ¿De dónde se conseguirán los demás recursos?
- ¿Cuáles recursos debemos buscar?
- ¿Cuál es el costo de las actividades que vamos a realizar?

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Sobre los Recursos Humanos

- Se anota tipo de profesional o función (cargo) que desempeña dentro del proyecto
- Se indica cantidad que se requiere para esa actividad

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Sobre los Recursos Materiales

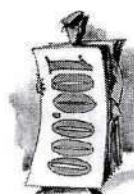
- Se anotan los bienes muebles o inmuebles necesarios para el desarrollo del proyecto
- Se anotan los distintos tipos de rubros necesarios para el funcionamiento del proyecto: gasto corriente y gastos de inversión
- Se determinan cantidades necesarias por rubro

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Tipos de rubros en Recursos Materiales

Gastos Corrientes

- Viáticos y pasajes
- Movilización
- Impresos
- Material didáctico
- Material de oficina
- Servicios básicos
- Correo



Gastos de Inversión

- Equipos de oficina
- Máquinas
- Herramientas y accesorios
- Equipos de laboratorio

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Sobre los Recursos Económicos

- Es la valoración monetaria de cada rubro identificado tanto en los Recursos Humanos como materiales
- Implica la determinación de cantidad, ya sea permanente (valor mensual) o esporádica, y el valor por unidad, con su valor total
- Debe elaborarse a partir de valores estándares en el mercado

Cecilia Condo Tamayo, 2012

En el Plan de Acción, Cronograma y Presupuesto: Revisamos

1. Verificar que las actividades sean actividades
2. Revisar que el orden cumpla el Modelo escogido
3. Verificar actividades que hagan falta para asegurar que sea un proceso y no una lluvia de ideas.
4. Verificar la redacción de las actividades (Inician con un "verbo sustantivado": Convocatoria a...)
5. Consistencia entre Plan de Acción, Cronograma y Presupuesto
6. Presupuesto realista

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Matriz de Actividades con Presupuesto

Objetivo Específico 1: _____

Actividades	Fecha	Recursos			Total	Aporte	
		Humanos	Materiales	Económicos		Propio	Solicitado
a. Diagnóstico de los factores que inciden en la mortalidad avícola	1° quincena	Director/a		12meses x \$800	9600		9600
		Consultor/a			500		500
			Mat. Oficina	12meses x 30	360	360	
			1 computadora		600		600
b. Diseño del programa de capacitación al personal de granja	2° quincena	Consultor/a			200		200
c. Organización logística para el Programa: Contratación de facilitadores/as para programa y entrenamiento, local, materiales, etc.	1° semana del 2° mes		Uso de local		50	50	
			Servicios básicos	12meses x 50	600	600	
d. Ejecución del programa de capacitación y entrenamiento: Sesión 1: Ciclo de crecimiento de aves Sesión 2: Nutrición avícola Sesión 3: Vacunas y cuidados en la salud	3° mes	Facilitador/a		50*3 sesiones	150		150
			Refrigerios	45 pers x3 ses. X2	270	270	
			Mat. Didáctico	45 pers x \$10	450		450
e. Supervisión en el entrenamiento al personal	3° y 4° mes	Asesor/a			500		500
			Movilización	2meses x 50	100		100
f. Evaluación de implementación de hábitos en la crianza avícola	4° semana del 4° mes						
Subtotal del Componente 1					13380	1280	12100
Cecilia Condo Tamayo, 2012							



Sistemas de Gestión y de Evaluación

Módulo 3 sesión 2 día 7
(Sesión final)

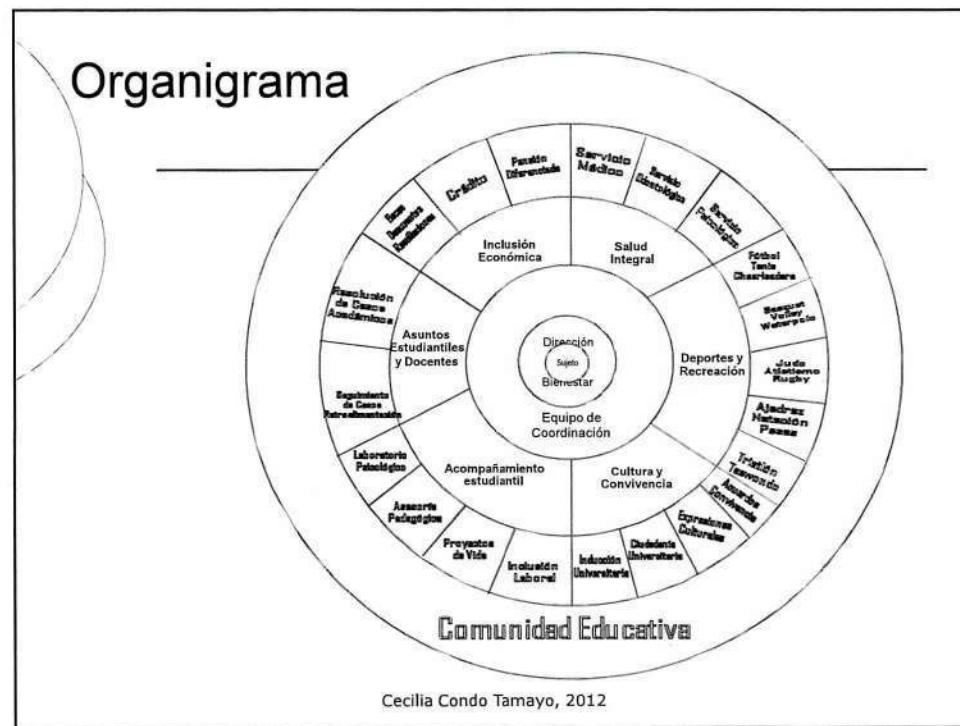
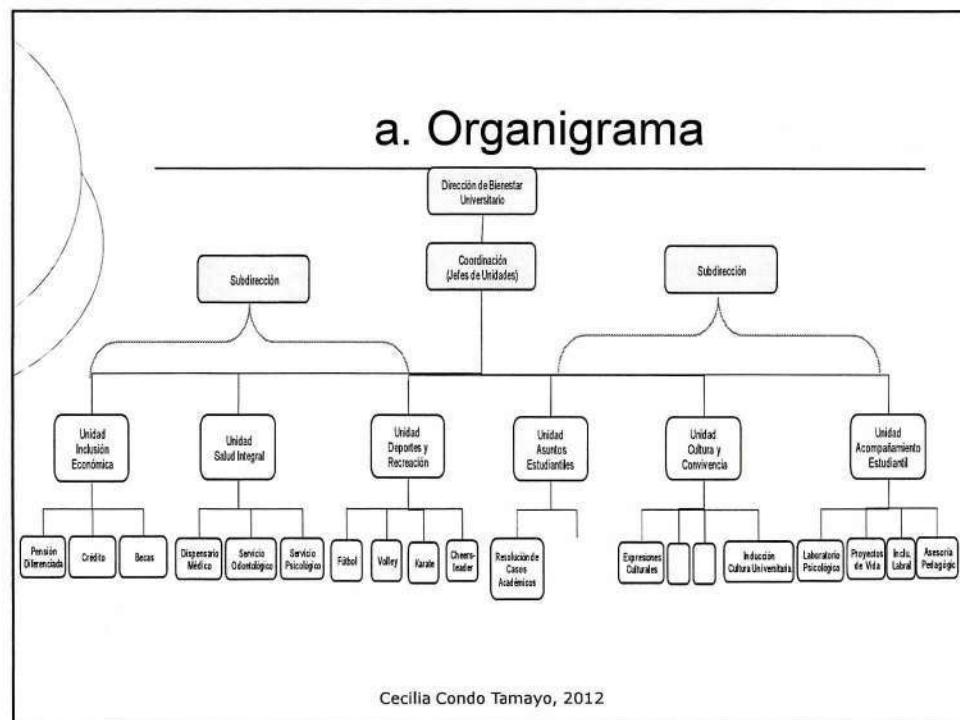
Msc. Cecilia Condo Tamayo

A. Sistema de Gestión

Debe incluir:

- a. Organigrama del proyecto
- b. Descripción de cargos del proyecto
- c. Proceso central a seguir para las actividades (Flujograma y descripción del mismo; o Cadena de Valor si es un proyecto productivo)

Cecilia Condo Tamayo, 2012



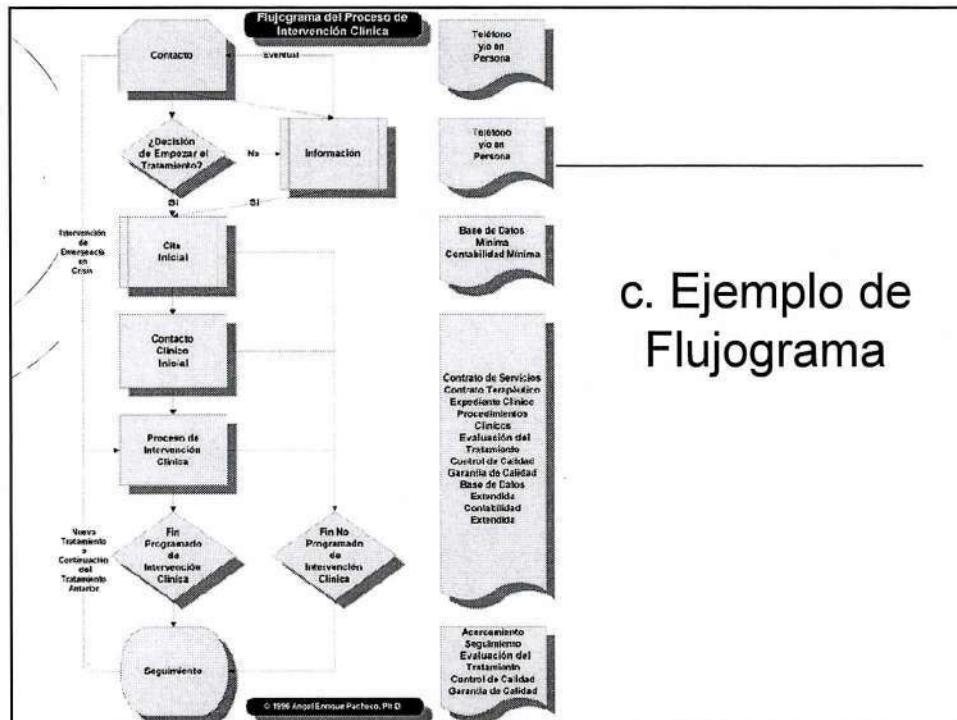
b. Descripción de cargos a crear

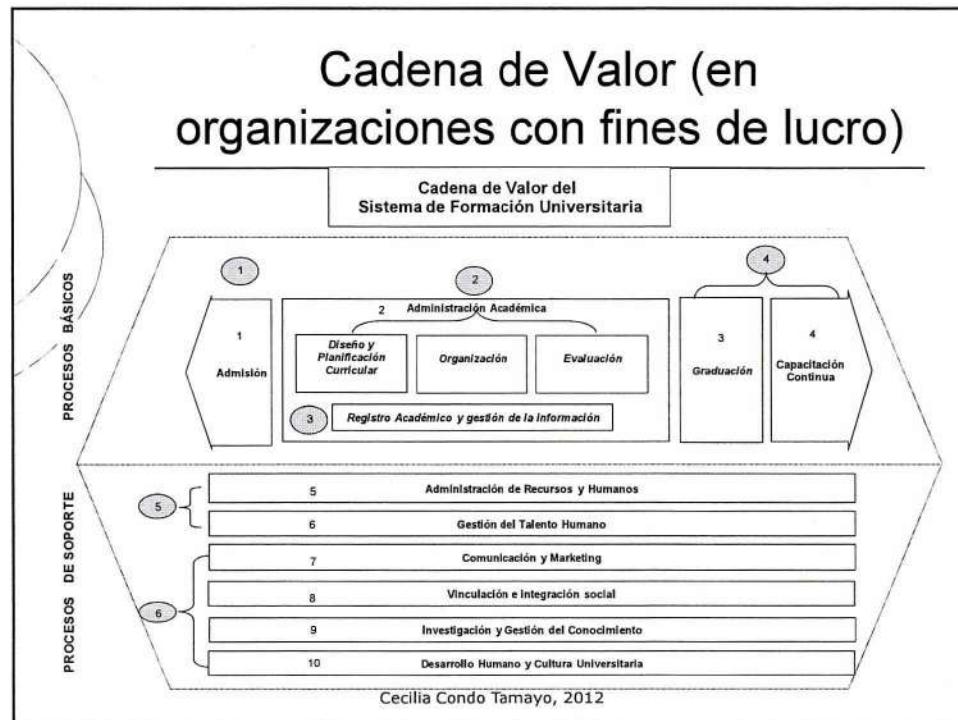
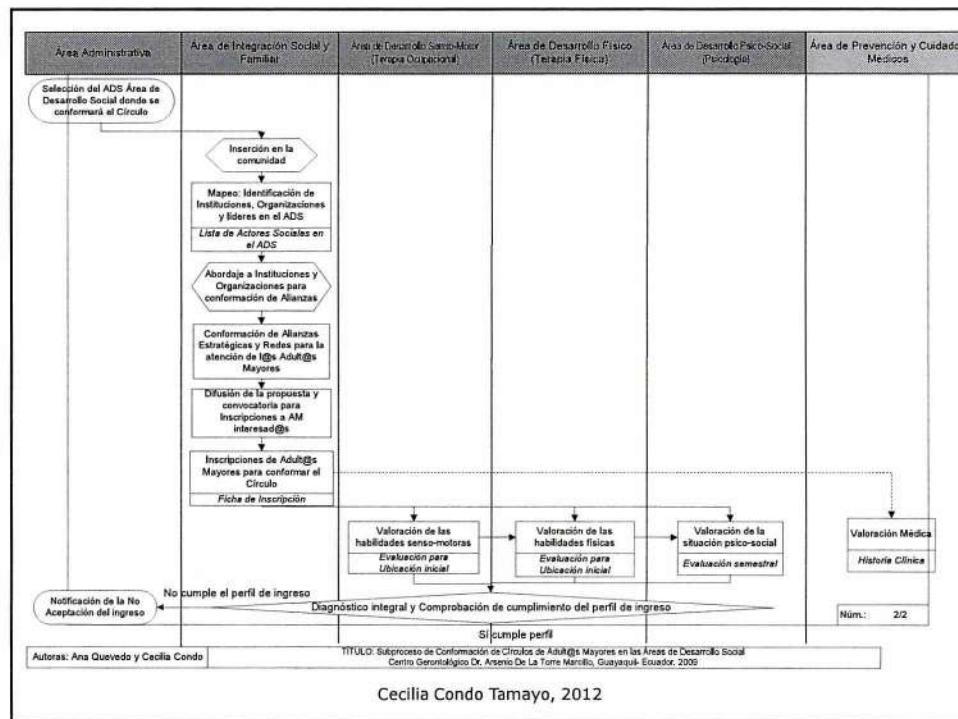
Por cada cargo a crear con el proyecto:

- o Nombre del cargo
- o Análisis del cargo (requisitos)
- o Funciones y responsabilidades
(otros elementos como Posición en el organigrama, sistema de comunicación, etc.)

Cecilia Condo Tamayo, 2012

c. Ejemplo de Flujograma





B. Sistema de Monitoreo y Evaluación

Son los mecanismos, instrumentos, responsables y tiempos que utilizaremos para monitorear y evaluar nuestro proyecto.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Sistema de monitoreo y evaluación

Se los construye a partir de los Indicadores del Proyecto, determinando tiempos, mecanismos y responsables de la evaluación.

Se puede trabajar utilizando una Matriz de monitoreo y evaluación.

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Matriz de Monitoreo y Evaluación

Indicadores	Medios de Verificación	Mecanismo de seguimiento	Tiempo o periodicidad	Responsable
Indicadores del Propósito	(1 o más por cada Indicador)	(1 o más por cada Indicador, tomando en cuenta Medio de Verificación)	(1 o más por cada mecanismo)	(a partir del Mecanismo y Medio de Verificación)
Indicadores del Objetivo General				
Indicadores del Objetivo Específico 1				
Indicadores del Objetivo Específico 2				
Indicadores del Objetivo Específico 3				

Cecilia Condo Tamayo, 2012

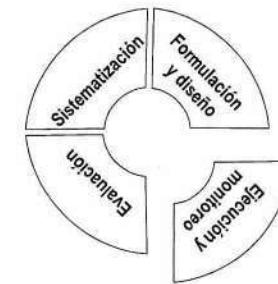
En el Sistema de Gestión y de Evaluación: Revisamos

- En lo posible: incluir a la población participante como parte del equipo de trabajo del proyecto
- Consistencia entre Actividades, Organigrama y Flujograma
- El flujograma: que facilite la gestión del proyecto
- En la Matriz de Evaluación: que los Mecanismos sean realistas, y que estén incluidos en las Actividades

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Revisemos las siguientes etapas en el Ciclo del Proyecto

Previo a la Ejecución y monitoreo



Evaluación financiera y social

Diferencias entre Evaluación Financiera y Social

Evaluación financiera

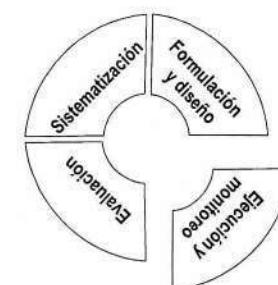
- ✓ Se realiza desde la perspectiva del empresario o de la organización involucrada
- ✓ Los indicadores son independientes de los objetivos nacionales
- ✓ No interesa realmente el análisis de cómo se distribuyen en la sociedad los beneficios de la nueva inversión

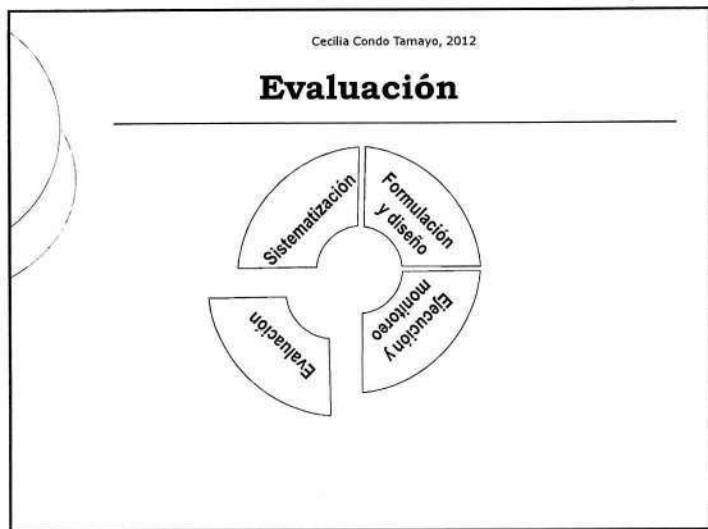
Evaluación social

- Se realiza desde la perspectiva de la sociedad
- Enfatiza la importancia de la planificación como instrumento para la mejor asignación de los recursos
- Interesa analizar cómo se distribuyen dentro de la sociedad los beneficios de la nueva inversión

Cecilia Condo Tamayo, 2012

Ejecución y monitoreo





UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Módulo 4

Gestión Financiera y contable





MÓDULO: GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE

Jenny Poveda Saltos

Facilitadora: Jenny Poveda Saltos

OBJETIVO DEL TALLER

- Que los participantes cuenten con información relativa a la procuración de recursos, diagnóstico de la situación financiera y el rol que deben cumplir dentro de este proceso.

Facilitadora: Jenny Poveda Saltos

PRESENTACIÓN

- Nombre
- Organización a la que pertenece
- Cargo que desempeña al interior de la organización
- En breves palabras, describase a usted mismo/a
- Expectativa que tiene sobre el módulo
- Algo que quisiera compartir con sus colegas presentes...

4

Facilitadora: Jenny Poveda Saltos

CONTENIDOS DEL TALLER

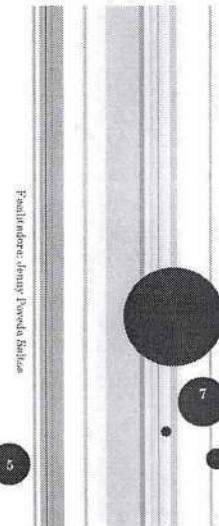
- Los principios de la procuración de fondos
- El mercado de donantes
- El proceso de procuración de recursos
- Estrategias de movilización de recursos
- Responsabilidades principales y roles en el gobierno de las OSD
- Análisis financiero: nociones generales
- Razones financieras: liquidez, solvencia y eficiencia;
- Planificación financiera

3

Facilitadora: Jenny Poveda Saltos

¿QUÉ ES PROCURACIÓN DE FONDOS?

- Una actividad que consiste en utilizar uno o más mecanismos (estrategias) para captar recursos económicos y/o técnicos de una o más fuentes de financiamiento.
- Es una actividad planificada y orientada bajo ciertos principios y criterios básicos. Comprende el empleo de un conjunto de estrategias que van desde:
 - El contacto inicial con los donantes
 - Negociar
 - Conseguir el apoyo financiero y/o técnico



LOS PRINCIPIOS DE LA RECAUDACIÓN DE RECURSOS

Facilitadora: Jenny Poveda Salazar

EJERCICIO: PANEL DE DISCUSIÓN

- De respuesta a las siguientes preguntas:
 - ¿Desde su punto de vista cuáles son los sectores donde las organizaciones de la sociedad civil pueden acceder a recursos?
 - ¿Considera usted que las organizaciones de la sociedad civil guayaquileña están preparadas para acceder a estos recursos? ¿Por qué?
 - ¿Qué organización local, según usted, es un ejemplo en la procuración de recursos? ¿Por qué?
 - ¿Cuáles son los pasos que seguiría usted para procurar recursos para la organización a la cual pertenece? Describalos en orden de importancia.



INTRODUCCIÓN

- La recaudación de recursos resulta esencial para que una organización no lucrativa pueda brindar sus servicios y proseguir su misión.
- Es un proceso continuo que, si se aborda con persistencia, creará oportunidades para más recursos, lo que permitirá que la organización pueda extender sus servicios a otras personas de la comunidad.
- En este primer punto se busca detallar aspectos que una OSD debe tener en cuenta al planificar su estrategia para recaudar recursos, los diferentes tipos de ayuda disponible, y las fuentes potenciales de financiamiento para cada organización.

Facilitadora: Jenny Poveda Salazar

PUNTOS A CONSIDERAR (1/2)

Las personas tratan con personas, no con organizaciones

- El éxito de la procuración de recursos se fundamenta en:
 - la habilidad de establecer relaciones con las personas claves;
 - Conocer sus prioridades y objetivos con el propósito de estar acorde con éstos.

Los donantes hacen la diferencia

- Colaborar con fondos o con recursos es una oportunidad para el donante para hacer una inversión en algo que sea meritorio, que le permita marcar la diferencia.
- Se recomienda concentrarse en este punto al momento de presentar un caso o propuesta a un donante potencial

La claridad es esencial

- El caso o propuesta debe reflejar claridad y propósitos firmes.
- Hay que estar preparado para argumentar estos propósitos demostrando una necesidad real y estableciendo el potencial de una organización.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

EL MERCADO DE DONANTES

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

PUNTOS A CONSIDERAR (2/2)

El éxito se logra con el tiempo

- El desarrollo de los recursos es un proceso continuo.
- Es necesario trabajar continuamente para establecer nuevas relaciones y desarrollar las existentes.
- La continuidad es importante.

El buen desarrollo de los recursos requiere de buena información

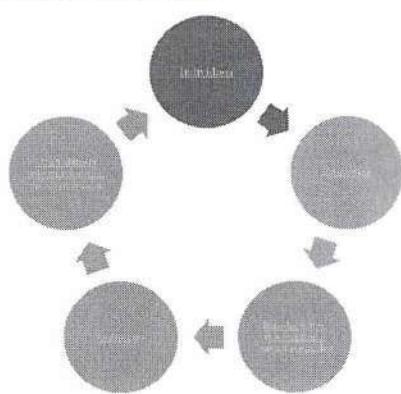
- Se requiere de creatividad y de información respecto a los donantes potenciales y a los existentes.
- Esto permite a cada cual adaptar y personalizar su terreno como corresponde.

Concretización y asuntos contables

- La OSD debe efectuar un uso responsable de los recursos que se le otorgan.
- Debe asegurarse además de que sus donantes sepan lo que están haciendo (Transparencia y Rendición de Cuentas)

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

MERCADO DE DONANTES



Facilitadora: Jenny Poveda Salas

TIPOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Cooperación Técnica

- Ayuda destinada a apoyar a países en desarrollo mediante la transferencia de tecnología, conocimientos, técnicas, habilidades y experiencias en determinadas áreas donde un país tenga un mayor nivel de desarrollo.
- Se realiza bajo la modalidad de proyecto.

Cooperación Financiera

- Es la asignación de recursos o fondos con el objeto de apoyar proyectos de desarrollo.
- Se divide en reembolsable y no reembolsable.

Ayuda de emergencia y desastres

- Tiene como finalidad asistir a los afectados por catástrofes humanas o naturales, mediante el envío de bienes y/o equipos de primera necesidad.
- Para que sea considerada como "ayuda de emergencia" debe responder a una situación anormal.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

18

FORMAS DE APOYO (1/2)

Ayuda sin restricciones

- Los recursos pueden ser utilizados para cualquier propósito
- Esto hace que sean difíciles de obtener.
- Puede ser una ayuda condicionada (*necesidad de recaudar un monto equivalente o específico de otras fuentes, condicionándose la ayuda a lo recaudado*)

Ayudas restringidas

- Se limitan a propósitos determinados conforme la propuesta o especificados de otra forma por el donante
- Entre los ejemplos se destaca la ayuda a programas o proyectos, fondos de base para lanzar proyectos, ayudas de capital.
- Puede ser una ayuda condicionada.

Ayudas monetarias

- No se otorga ningún dinero efectivo mediante esta ayuda.
- Los donantes proveen a la organización productos o servicios necesarios para su funcionamiento.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

19

TIPOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Ayuda alimentaria

- Es el aporte de productos alimentarios a países en desarrollo para potenciar su autoabastecimiento y garantizar su seguridad alimentaria como base de su proceso de desarrollo.

Cooperación Cultural

- Es la ayuda destinada a la realización de actividades en algunas áreas culturales mediante la entrega de equipos, donaciones de material, capacitación e intercambios.
- Su objetivo esencial es promocionar a los ciudadanos de los países en vías de desarrollo las medidas y la formación de base adecuada para favorecer al desarrollo de su cultura.

Becas y pasantías

- Las becas tienen como objetivo fundamental contribuir a la formación de personal técnico, investigadores o funcionarios que puedan desempeñar un mejor papel mediante la formación o capacitación técnica en un país más desarrollado.
- Las pasantías es el desplazamiento de funcionarios, con el fin de conocer experiencias, procedimientos y capacidades de otros países o instituciones.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

19

MERCADO DE DONANTES

- Es importante recordar que los donantes - dependiendo de su tipo- responderán de manera diferente a las solicitudes.

• P.E: mientras que un donante individual puede responder a un panfleto que le fue enviado directamente por correo electrónico, es muy probable que en una gran corporación nadie ni siquiera note una táctica como ésta.

- Por lo tanto, se requiere utilizar una variedad de métodos para recaudar fondos con los representantes de las grandes corporaciones de donantes, incluyendo:

- Correos electrónicos directos,
- Eventos
- Interacción personal
- Internet

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

20



COMPRENSIÓN DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

22

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

INTRODUCCIÓN (1/2)

- La procuración de recursos es una prioridad para muchas OSD locales e internacionales.
- Algunas organizaciones se interesan en promover la filantropía y otras fuentes de apoyo para causas y comunidades con las que trabajan puesto que perciben que lograrán realizar el cambio social fundamental que buscan con la participación amplia y comprometida de varios sectores de la sociedad.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

INTRODUCCIÓN (2/2)

- Los objetivos de procurar recursos están guiados por la misión y la capacidad de administrar los recursos que tienen las OSD.
- Las OSD buscan movilizar recursos para:
 - Programas
 - Gastos operativos
 - Fondos patrimoniales u otros proyectos que generen ingresos
 - Otras formas de apoyo a aliados

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

¿CÓMO SE MOVILIZAN LOS RECURSOS? (1/4)

- Los recursos que pueden movilizar las OSD dependen de:
 - Las oportunidades disponibles
 - Historial de la OSD
 - De la capacidad de recaudar fondos de su consejo directivo, del equipo profesional y de sus simpatizantes.
- En sus inicios, muchas OSD se construyen sobre los esfuerzos voluntarios de reunir fondos tanto de sus fundadores como del consejo directivo, debido al conocimiento, vínculos y la experiencia del grupo central comprometido.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

¿CÓMO SE MOVILIZAN LOS RECURSOS? (2/4)

- Al crecer la OSD puede empezar a sentir la necesidad de tener un equipo profesional de desarrollo capaz de mantener los esfuerzos de recaudación de recursos.
- La experiencia dice que, a menudo, los esfuerzos exitosos se dirigen a involucrar a donantes y donantes potenciales en una relación a largo plazo.
- La OSD funciona como catalizador, fomentando acciones y relaciones en las cuales no siempre tiene que ser el actor principal.

Facilitadora: Jany Poveda Salas

¿CÓMO SE MOVILIZAN LOS RECURSOS? (4/4)

- A continuación se lista una serie de elementos de movilización de recursos que se han mostrado exitosos son:
 - Una misión y objetivos claros que se puedan compartir con donantes potenciales.
 - Acceso a las capacidades profesionales para recaudar recursos.
 - Un buen historial y programas excelentes.
 - Reconocimiento y credibilidad.
 - Recursos a partir de los cuales se puedan generar otros.

Facilitadora: Jany Poveda Salas

¿CÓMO SE MOVILIZAN LOS RECURSOS? (3/4)

- La OSD además está en posición privilegiada para alentar una cultura de responsabilidad.
- De hecho, la procuración de recursos será más difícil si la institución o sus asociados no son vistos como totalmente responsables de hacerse cargo de sus actos, así como la transparencia.

Facilitadora: Jany Poveda Salas

¿DE DÓNDE SE PUEDEN MOVILIZAR LOS RECURSOS? (1/4)

- Los recursos pueden surgir de lugares probables e improbables.
- Un punto de partida natural es el **grupo de ciudadanos**: las personas más cercanas y con más probabilidades de entender y compartir la misión de la OSD.
- La OSD puede estar interesada a ampliar su alcance a otros grupos de ciudadanos a través de **asociaciones u organizaciones e individuos**.
- Hay que tener siempre presente a las **personas físicas**: amigos de fundadores, profesionales, individuos prósperos, personas atendidas por la fundación y público en general.

Facilitadora: Jany Poveda Salas

¿DE DÓNDE SE PUEDEN MOVILIZAR LOS RECURSOS? (2/4)

- **Empresas:** principalmente empresas locales y multinacionales que trabajan en las áreas en las que se prestará ayuda.
- **Fundaciones internacionales:** fundaciones que extienden su apoyo a organizaciones de otros países.
- **Agencias de ayuda externa:** estas agencias comúnmente brindan apoyo a los gobiernos pero cada vez más apoyan a las OSD's que trabajan en áreas estratégicas a las que esperan ayudar.

Facilitadora: Henry Poveda Salas

¿DE DÓNDE SE PUEDEN MOVILIZAR LOS RECURSOS? (4/4)

- Los donantes buscan generalmente ciertas condiciones, algunas de las cuales se detalla a continuación:

- Capacidad de crear puentes entre donantes, grupos y personas que los necesitan más
- Habilidad para recaudar recursos adicionales a partir de las contribuciones
- Comprensión del contexto local y la relación con este contexto
- Gran responsabilidad con relación a los fondos y programas que administran
- Enfoque sostenible de largo plazo a través de fondos patrimoniales u otras formas de ingresos.

Facilitadora: Henry Poveda Salas

¿DE DÓNDE SE PUEDEN MOVILIZAR LOS RECURSOS? (3/4)

- No está completa la lista si no indica que las OSD's también recaudan fondos de organizaciones no gubernamentales internacionales, agencias de las Naciones Unidas, organizaciones religiosas, acuerdos con sus propios gobiernos –nacionales y locales- y otras fuentes.

Facilitadora: Henry Poveda Salas

EL PROCESO DE PROCURACIÓN DE RECURSOS (1/2)

- Existen algunas soluciones seguras o respuestas automáticas para las necesidades de recaudación de recursos. No obstante, siguiendo el proceso descrito a continuación, se dispondrá de las herramientas necesarias para encontrar apoyo para la organización.
- Para alcanzar el éxito, se debe elaborar un **plan estratégico de recaudación de recursos** acorde a las metas definidas en el plan de negocios.

Facilitadora: Henry Poveda Salas

EL PROCESO DE PROCURACIÓN DE RECURSOS (1/2)

- Más allá de quiénes sean los donantes, hay cinco pasos a seguir como parte del proceso de recaudación de recursos:

- la presentación del caso
- la prospección
- el establecimiento de una relación
- el pedido; y
- el seguimiento

PROSPECCIÓN

- Es preciso buscar asociados potenciales (probables donantes) que tengan interés en el trabajo que realiza la organización y que dispongan de los recursos monetarios o no-monetarios que se necesitan.
- La prospección requiere del:
 - Establecimiento de una red de trabajo con pares
 - Identificación del grupo adecuado que se va a abordar
 - Clasificación de las opciones por prioridad.
- Es importante tener en cuenta que nunca se sabe cuándo una fuente de recursos puede no estar más disponible.

PRESENTACIÓN DEL CASO

- Las personas tienden más a apoyar a aquellas organizaciones que han definido y analizado claramente su razón de ser.
- La presentación del caso comienza con la declaración de una misión que destaque el mérito de los esfuerzos.
- Esta es la **piedra angular** de los esfuerzos para la recaudación de recursos.

ESTABLECIMIENTO DE UNA RELACIÓN

- Identificados los donantes potenciales, es necesario incitar el interés de los probables donantes para que se involucren con la propuesta de la OSD.
- Es preciso ofrecerles oportunidades de conocer a su interlocutor y a la organización.
- La entrega de información a donantes potenciales puede despertar el interés en el grupo, y cuando se les apoya para que se involucren se crea un sentimiento de conexión por los esfuerzos realizados.
- Los acercamientos fríos para obtención de recursos sin relación o participación previa, rara vez dan resultados.

EL PROCESO DE PROCURACIÓN DE RECURSOS (2/2)

- Más allá de quiénes sean los donantes, hay cinco pasos a seguir como parte del proceso de recaudación de recursos:

- la presentación del caso
- la prospección
- el establecimiento de una relación
- el pedido; y
- el seguimiento

PROSPECCIÓN

- Es preciso buscar asociados potenciales (probables donantes) que tengan interés en el trabajo que realiza la organización y que dispongan de los recursos monetarios o no-monetarios que se necesitan.
- La prospección requiere del:
 - Establecimiento de una red de trabajo con pares
 - Identificación del grupo adecuado que se va a abordar
 - Clasificación de las opciones por prioridad.
- Es importante tener en cuenta que nunca se sabe cuándo una fuente de recursos puede no estar más disponible.

PRESENTACIÓN DEL CASO

- Las personas tienden más a apoyar a aquellas organizaciones que han definido y analizado claramente su razón de ser.
- La presentación del caso comienza con la declaración de una misión que destaque el mérito de los esfuerzos.
- Esta es la **piedra angular** de los esfuerzos para la recaudación de recursos.

ESTABLECIMIENTO DE UNA RELACIÓN

- Identificados los donantes potenciales, es necesario incitar el interés de los probables donantes para que se involucren con la propuesta de la OSD.
- Es preciso ofrecerles oportunidades de conocer a su interlocutor y a la organización.
- La entrega de información a donantes potenciales puede despertar el interés en el grupo, y cuando se les apoya para que se involucren se crea un sentimiento de conexión por los esfuerzos realizados.
- Los acercamientos fríos para obtención de recursos sin relación o participación previa, rara vez dan resultados.

SOLICITUD

- Este es el momento de pedir apoyo.
- Una vez que los probables donantes han demostrado interés, se les puede invitar a colaborar de un modo específico con la organización.
- Este proceso implica:
 - Contacto personal
 - La presentación de una propuesta escrita
 - Seguimiento

EL CASO INSTITUCIONAL

- Es un documento interno que centraliza en un solo escrito todos los datos de una organización
- Su propósito es justificar la existencia de la institución hoy así como la necesidad de apoyarla en el futuro.

SEGUIMIENTO

- Una vez solicitado y obtenido los recursos los "probables donantes" pasan a ser "donantes efectivos" y **no deben ser olvidados**.
- Es preciso mantenerlos debidamente informados sobre la organización y sobre cómo están siendo utilizados sus recursos de manera periódica.
- Al continuar alimentando la relación con los donantes, se estará apoyando el trabajo futuro y el fortalecimiento de los lazos institucionales.

EL CASO INSTITUCIONAL: QUÉ DEBE CONTENER? (1/2)

- Una explicación del **problema social** que se pretende resolver
- La **historia** de la institución
- La **visión, misión y valores** que la guían
- La **competencia distintiva** de la organización
- El **manejo de sus finanzas, políticas y procedimientos internos**
- **Su gobierno:** lista de directorio y explicación de su funcionamiento
- El proceso de **planeación y el plan de trabajo:** objetivos, metas y formas de evaluación
- **Su personal voluntario y remunerado**
- **Sus instalaciones y las vías de entrega de los servicios**

EL CASO INSTITUCIONAL: QUÉ DEBE CONTENER? (2/2)

- Los **programas y/o proyectos** que maneja y la forma como benefician a la comunidad
- Ejemplos concretos que muestren el **impacto positivo** que la organización tiene en la vida de los beneficiarios o de la sociedad
- La necesidad de recursos humanos, materiales, financieros.

Facilitadora: Henry Poveda Salter

EL CASO INSTITUCIONAL: PASOS A SEGUIR (1/2)

- Se reúnen todos los **elementos del caso**: planes, folletos, reportes, publicaciones, reportajes, etc., que contiene información relevante
- Se asigna la **responsabilidad de la redacción** del documento a una sola persona que se encarga de coordinar las reuniones y revisiones necesarias, así como delegar acciones a otras personas.
- El directorio forma parte fundamental del proceso por cuanto a veces algunos recursos indispensables del caso (misión) pueden no existir o requerir revisión.
- Una vez redactado un borrador del caso que concentre la información necesaria es importante **validar su contenido tanto interna como externamente**.

Facilitadora: Henry Poveda Salter

44

EL CASO INSTITUCIONAL: QUIÉN LO DEBE PREPARAR? (1/1)

- Requiere de la participación de **todos** los actores dentro de la organización.
- Es necesario que todos participen en el proceso de **revisión y validación** tanto **internas** como **externas** y la actualización constante
- La **participación de los directores** es importante (directorio) pues a veces hay cierta información que se requiere para armar el caso institución que requiere de la información o revisión de parte de ellos.
- Se recomienda contratar un **facilitador externo** para agilizar y objetivizar partes del proceso

Facilitadora: Henry Poveda Salter

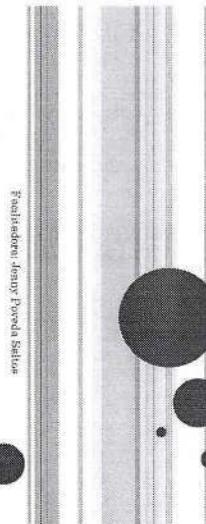
EL CASO INSTITUCIONAL: PASOS A SEGUIR (2/2)

- El borrador debe circular entre los voluntarios, personal remunerado, asesores ya sea individualmente o sesiones grupales para asegurar que todos estén de acuerdo con el contenido y, en lo posible, **incorporar sus perspectivas y observaciones**.
- Una vez validado internamente es útil presentar el documento a un grupo representativo del entorno para **asegurar que los mensajes estén claramente expresados**, sean fáciles de entender, lógicos, relevantes y conmovedores.

Facilitadora: Henry Poveda Salter

EL CASO INSTITUCIONAL: CÓMO PUEDO PRESENTARLO?

- Un caso completo sirve de punto de partida para el diseño y redacción de casos para el apoyo de diversos programas y acorde al universo de donantes.
- Las "expresiones del caso" incluyen:
 - Presentaciones
 - Folletos
 - Notas de prensa
 - Vídeos
 - Guiones para entrevistas
 - Otras herramientas que permitan difundir los mensajes cruciales.



Facilitadora: Jenny Poveda Salter

¿CÓMO SE FORMULAN ESTRATEGIAS PARA MOVILIZAR RECURSOS?

Facilitadora: Jenny Poveda Salter

EL CASO INSTITUCIONAL: PROBABILIDADES DE ÉXITO

La probabilidad de éxito será mayor si:

- Conocemos los intereses, inquietudes y necesidades del donante (prospecto)
- Si se ha diseñado el mensaje adecuado y se ha elegido el momento y lugar idóneo para comunicarlo.
- Si el medio resulta lo más personalizado posible. De preferencia por medio de un contacto cercano al donante.
- Si comunica claramente las necesidades de la institución así como las razones por las que amerita el apoyo.
- Ofrece opciones de participación
- Comunica un sentido de urgencia y motiva al donante a actuar



Facilitadora: Jenny Poveda Salter

¿CÓMO SE DESARROLLAN ESTRATEGIAS PARA MOVILIZAR RECURSOS?

- Las OSD deben estar conscientes de que más allá de las actividades de procurar recursos deben considerar que la movilización de éstos es uno de los roles fundamentales que deben desempeñar.
- La selección de diversas estrategias se realiza en función del resultado de experiencias y consultas realizadas por un individuo o un grupo comprometido con este objetivo.
- El acuerdo entre diversos públicos (consejo directivo, personal, asociados y donantes) suele ser uno de los componentes de estrategias exitosas.

Facilitadora: Jenny Poveda Salter

¿QUÉ SE DEBE EVALUAR? (1/2)

- La definición de dónde concentrar los esfuerzos depende de la capacidad de evaluar el ambiente de operación.
- Se sugiere empezar haciéndose las siguientes preguntas:
 - Qué recursos se necesitan?
 - Qué recursos están ya prometidos a la fundación? Cuánto dinero y tiempo puede invertir la fundación en la movilización de recursos?
 - Cuáles son las tradiciones filantrópicas locales (individuales y corporativas)?

¿CUÁLES SON LOS PUNTOS FUERTES DE LA FUNDACIÓN? (1/2)

- Para ello, la organización tiene que hacer un análisis institucional e identificar ventajas, que según experiencia, podrían ser:

- Relaciones sólidas con comunidades y organizaciones locales
- Capacidad de relacionarse con empresas y gobierno
- Objetivo de movilizar recursos de manera más amplia o sólo para sí mismas
- Acceso a fondos patrimoniales u otras formas de financiación seguras
- Misiones y objetivos convincentes que se pueden compartir ampliamente
- Sistemas contables para garantizar que los recursos lleguen a su destino
- Medios a través de los cuales transparenta sus operaciones y rinde cuentas.

¿QUÉ SE DEBE EVALUAR? (2/2)

- Cuáles son las tendencias en asistencia internacional (AOD, fundaciones privadas y ONG's)?
- En muchos países, la recaudación de fondos es una actividad relativamente nueva. Dónde la fundación puede encontrar experiencias y técnicas para recaudar fondos?
- Cómo afectará el contexto más amplio, por ejemplo, las leyes y reglamentos relativos al sector no lucrativo, sus iniciativas?

¿CUÁLES SON LOS PUNTOS FUERTES DE LA FUNDACIÓN? 2/2

- Para tener éxito en la movilización de recursos:

- Hay que estar preparado
- Mostrar confianza
- Saber comunicarse
 - Para ello se requiere tener toda la información relevante acerca de nuestra organización en forma actualizada y a nuestra disposición.



EL ROL DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS EN LA PROCURACIÓN DE RECURSOS

54

Facilitadora: Jenny Poveda Salteros

INTRODUCCIÓN

- Los miembros de patronatos y juntas directivas son personas bien relacionadas socialmente a nivel de la sociedad, del sector empresarial o incluso gubernamental. Pocas veces apoyan activamente la búsqueda de recursos para sus OSD.
- Los órganos de gobierno habitualmente ven la captación como:
 - un eslabón de la cadena que se encuentra distante a ellos.
 - Petición de recursos que debe formular el personal que se dedica a ello
- No saben que puede tratarse de un proceso más complejo de cultivo de una relación con un donante potencial en la que puede participar.

55

Facilitadora: Jenny Poveda Salteros

INTRODUCCIÓN

- Si se busca que los directivos de las OSD participen activamente, se tiene que cambiar el actual pensamiento: Se ha de propiciar que adquieran una nueva perspectiva y reeducarles sobre su papel en la procuración de recursos.
- Cuando la captación de recursos se asocia a “pedir dinero” surgen sensaciones de vergüenza y el nerviosismo.
- Centrar la conversación en el dinero es “embarazoso” y muchos miembros del cuerpo directivo pueden sentirse incómodos ante esta perspectiva.

Facilitadora: Jenny Poveda Salteros

56

ROMPER BARRERAS

- Se debe:
 - Cambiar la forma de pensar
 - Romper sus bloques mentales en una discusión honesta y abierta sobre sus miedos y ansiedades, en un entorno relajado y de confianza.
 - Expresar sus sensaciones, que digan honestamente cómo se sienten cuando se les pida que “pidan”.
- Sus inquietudes, dada su posición, están dadas por:
 - La reacción de las personas a las que se les pide (¿qué piensan de ellos?)
 - Contraste con la sensación cuando donan dinero y se sienten complacidos y orgullosos de hacerlo.

Facilitadora: Jenny Poveda Salteros

57

ROMPER BARRERAS

- Se puede cambiar la perspectiva: de una visión enfocada en sus propios miedos hacia una visión de las sensaciones del donante.
- La captación de recursos no se trata de dinero, se trata del deseo de mejorar la comunidad, la sociedad, el mundo.
- Este prisma de cambio, donde ellos pueden contribuir, desde su posición, les facilita e inspira la acción.

Facilitadora: Henry Poveda Salles

58

FORTALECER RELACIONES

- Las OSD requieren de “buenos amigos” y es aquí donde los órganos de gobierno pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso del proceso de captación de recursos.
- Son justamente los miembros de los órganos de gobierno de las OSD los que tienen contactos en áreas relevantes y una experiencia muy útil para la organización.
- Hay que recordar que los donantes desean además ser tratados como seres humanos (personas) y no como “un registro en una base de datos”.

Facilitadora: Henry Poveda Salles

59

LOS DONANTES

- ¿Qué mejor trabajo para el órgano de gobierno de la OSD que convertir a los actuales y potenciales donantes en amigos?
- Mientras más y mejores relaciones tenga nuestra organización, más fuerte será.
- Los miembros de los órganos de gobierno se sentirán orgullosos de apoyar el trabajo de captación de recursos desde el área de las relaciones:
 - Ayudando a crear nuevos amigos y partidarios al trabajo de la OSD
 - Ayudando a la administración a agradecer el apoyo;
 - Ayudando a involucrar y fidelizar a los actuales donantes.
- Desarrollar relación con los donantes es un proceso largo, con muchos pasos delicados a seguir.

Facilitadora: Henry Poveda Salles

60

LA SOCIEDAD

- Ampliar y mejorar el conocimiento de la OSD hacia la sociedad hará más fácil el trabajo de procuración de recursos.
- Se requiere de un órgano de gobierno activo en la comunidad que:
 - Hable sobre la organización
 - Atraiga compañeros, amigos y personas de su entorno que pueda ayudar de alguna forma (captando recursos o donándolos)
 - Ayude a construir redes de contactos que apoyen la organización.
- Es importante que la organización comunique un mensaje a largo alcance, que sea reconocido por la sociedad y un órgano de gobierno activo, comprometido, responsable, carismático e influyente.

Facilitadora: Henry Poveda Salles

61

NO FUNCIONA SIN UN BUEN PLANTEAMIENTO

- La mayoría de los miembros de los órganos de gobierno no han tenido mucha experiencia en la captación de recursos y pueden sentirse incómodos con la sola idea de participar.
- Se requiere un exhaustivo estudio de éxito de las actividades de captación de recursos y presentarles un plan robusto y convincente, que analice cada futura tarea y las probabilidades de éxito muy clara de su papel y de qué se espera de ellos.
- Se debe responder a preguntas como cuánto dinero se necesita para llevar a cabo con éxito el proyecto, dónde se puede encontrar y qué estructuras se requieren contra quienes se compiten, qué cambios necesita la organización y si se está preparado para ello, cuáles son las iniciativas de captación más apropiadas, entre otros.

Facilitadora: Jenny Poveda Salinas

62

NO FUNCIONA SIN UN BUEN PLANTEAMIENTO

- Los aportes que pueden realizar los miembros de los órganos directivos son:
 - Trabajo: Capacidad para dedicarse a la recaudación, ya sea solicitando directamente dinero o haciendo labores de RRPP y representación.
 - Dinero: Capacidad y disposición para dar dinero
 - Influencia: Capacidad para abrir puertas ante personas o entidades influyentes
 - Conocimiento: Conocimiento y experiencia concretos en áreas útiles para la organización.
- Conviene contar con aquellos que puedan realizar las 4 aportaciones.

Facilitadora: Jenny Poveda Salinas

63

CARGOS HONORÍFICOS

- Personalidades (aristocracia, deporte, cultura, investigación, etc.) que aportan influencia e imagen a la organización y pueden desempeñar un cargo simbólico, sin realizar el trabajo habitual que corresponde a los miembros del órgano de gobierno.
- Prestan su nombre e imagen, abren puertas entre sus contactos, realizan aportaciones económicas participan en eventos y realizan gestiones ocasionales.
- Si además se muestran activos, apareciendo en entrevistas ante los medios, en eventos, en gestiones privadas,, la organización puede obtener un gran provecho de ello.

Facilitadora: Jenny Poveda Salinas

64

COORDINACIÓN ADECUADA

- Los responsables de la captación de recursos deben tener una visión completa de:
 - Diferentes acciones realizadas
 - Controlar duplicidades
 - Detectar oportunidades que van surgiendo y necesidades asociadas.
- La gestión del programa de captación de recursos debe dejarse en manos de la dirección general o del personal especializado.
- Las actividades de los miembros del órgano de gobierno deben –en lo posible- de ser programadas como parte de los planes de acción general y si se improvisa,, deben consultar e informar inmediatamente al personal técnico responsable

Facilitadora: Jenny Poveda Salinas

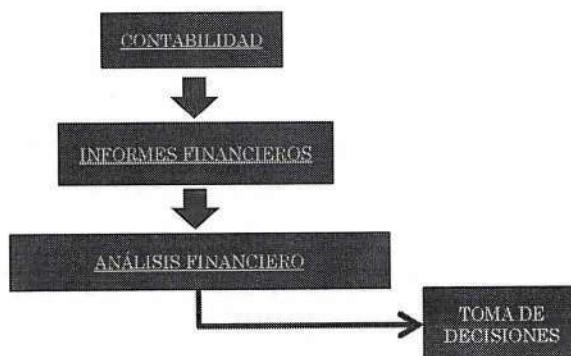
65

GERENCIA FINANCIERA

Análisis Financiero

66

PROCESO Y FINALIDAD DEL ANÁLISIS FINANCIERO



67

68

RAZONES DE LIQUIDEZ

- Índices que miden capacidad económica que tiene la institución para enfrentar sus deudas a corto plazo.
- Las más importantes son:
 - **La razón corriente:** Indica el dinero que la institución posee para hacer frente a deudas pendientes a corto plazo. Para su cálculo se utilizan los activos y pasivos circulantes.
 - Nos indica que por cada unidad de medida que se adeuda a corto plazo, se tiene xx unidades de medidas para hacerle frente. El resultado es bastante normal pues las OSC dependen de donaciones para operar lo cual imposibilita ciertas maneras de endeudamiento.

71

RAZONES DE LIQUIDEZ

- Razón Corriente
 - Activos circulantes = Índice de
— Pasivos circulantes Razón Corriente
 - Si el índice es igual a 1: Tenemos equilibrio en la liquidez
 - Si el índice es menor a 1: Tenemos ausencia de liquidez, lo que constituye una situación peligrosa
 - Si el índice es mayor a 1: Tenemos liquidez necesaria (solvencia)
 - Mientras mayor es el indicador mejor es la situación de liquidez de la organización, en cuyo caso el gerente puede recurrir a inversiones transitorias para obtener mayor provecho de la liquidez.

72

RAZONES DE LIQUIDEZ

o Prueba del Acido o Prueba Acida

- Es una medición más fina de la capacidad de la institución para hacer frente a sus deudas
- Se recurre a los activos circulantes considerados como muy líquidos, excluyéndose por consiguiente los inventarios de materias primas.
- Son considerados como activos muy líquidos: el dinero en efectivo, las cuentas por cobrar y las inversiones transitorias o temporales.
- **Activos de fácil conversión** Índice de Pasivos circulantes Razón Acida
- Se aplica a instituciones que se encuentran desarrollando procesos productivos y se considera normal una relación 1 a 1, es decir, que por cada unidad de medida que se debe a corto plazo se cuenta con una unidad de medida rápidamente convertible para hacerle frente.

RAZON DE AUTONOMÍA

- o Se denomina así porque permite analizar la participación porcentual de la institución en su propio financiamiento.
- o El índice se obtiene dividiendo el patrimonio entre los activos totales y multiplicándolo por 100
- o $\text{Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio total}}{\text{Activos totales}} \times 100$

Activos totales

- o Se lee el resultado estableciendo que la organización es dueña de xx% del total de los recursos que posee. Mientras más cercano al 100% se encuentre el índice mayor será la consolidación de la institución.
- o En el caso de las OSC la razón de autonomía representa un porcentaje muy alto porque el financiamiento lo realiza con donaciones y no a través de la adquisición de préstamos.

RAZONES DE SOLVENCIA O ENDEUDAMIENTO

- o Permite determinar la capacidad de la institución para contraer deudas tanto a corto como largo plazo, en base a los recursos disponibles.

- Razón de endeudamiento: Nos muestra porcentualmente la participación de los acreedores en la financiación de los activos totales de la institución. Se calcula dividiendo los pasivos totales entre el total de activos y el resultado se multiplica por 100
- $\frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}} \times 100$ = Razón de endeudamiento en porcentaje
- El resultado se interpreta que por cada 100 unidades de medida que se tiene en activos, se endeudan xx unidades de medida

RAZÓN DE EFICIENCIA

- o Se busca analizar cuán eficiente es una institución para desarrollar su trabajo con los beneficiarios directos. Para su cálculo se requiere de otro tipo de información que no es necesariamente contable.
- o Permite analizar el costo por beneficiario apoyado en un determinado período. Para su cálculo se dividen los gastos de operación entre el número de beneficiarios de la institución:
- o Unidad de Medida = Egresos
No. De beneficiarios
- o El resultado muestra que esta institución incurre en un costo anual de xx unidades de medida por cada beneficiario; es decir que para apoyar a un productor individual, la institución debe desembolsar la suma antes indicada.



PLANIFICACIÓN FINANCIERA

NOCIONES GENERALES

- El presupuesto es un plan que permite valorar en términos monetarios y en forma anticipada las operaciones de una institución con el fin de poder controlar, y posteriormente evaluar, la eficiencia en el manejo de los recursos.
- Se elabora en base al plan de trabajo o programa a desarrollar por la institución en un período determinado. Se debe contemplar todos los gastos en que se incurrirá por parte de la institución. Igualmente se debe contemplar todos los ingresos que se prevee recibir de diversas fuentes y por diversos conceptos.

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Módulo 5

Evaluación y sistematización de Proyectos

MÓDULO SOBRE SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

Laura Luisa Cordero
Guayaquil, mayo de 2012

**Programa de fortalecimiento de
capacidades de organizaciones de la
sociedad civil**

- Es un proceso de **recuperación**, de **análisis y reflexión** sobre una **experiencia** que se ha vivido personalmente para **comprender lo sucedido** o poder transmitirlo a otros.
- No es sistematización de **datos** o de hechos y **eventos puntuales**.

**El concepto de sistematización
de experiencias**

- La **evaluación participativa** también es sobre una experiencia vivida personalmente pero se preocupa de lo que se hizo, resultados versus objetivos y hace **juicios de valor**.
- La **investigación social** no tiene que ser sobre una experiencia vivida personalmente sino que trata de conocer mejor algún aspecto de la vida social.
- Sistematización de experiencias, evaluación e investigación social son **"tres hermanas"**.

Diferencias con otras formas de construir conocimientos

- Son **procesos vividos** por personas concretas, **generalmente colectivos**. Son procesos **complejos, construidos históricamente, dinámicos**, en un **contexto**.
- Por eso los proyectos pueden replicarse, las experiencias no, su sistematización puede orientar o dar pistas pero no pueden ser recetas.
- En las experiencias se aprende, es decir **se construye conocimientos**, generalmente no explicitados por eso es necesario sistematizarlos.

¿Qué entendemos por experiencias?

- Deberían sistematizar **quienes han vivido la experiencia**. Si hay un **apoyo externo** debe haber la participación y el aporte de quienes han participado en la experiencia (tod@s los posibles).
- **No se sistematiza lo que se va a hacer** sino lo que **ya se ha hecho**, por eso debe hacérselo **al final** de una experiencia, sea porque se termina un proyecto o porque se termina una etapa de éste y van a hacerse cambios.

¿Quién sistematiza y cuándo?

- Haber participado en la experiencia con cierta **continuidad y estabilidad; dedicar tiempo** para registrar la experiencia, leer, reflexionar, intercambiar ideas, escribir; **tener interés, voluntad y compromiso** de sistematizar; tomar distancia de su propia experiencia con **capacidad crítica y auto crítica**; seguir un método para sistematizar.

Condiciones de quienes sistematizan

- **Se sistematiza una experiencia** no prácticas o eventos aislados.
- La experiencia debe haber tenido **continuidad**.
- Que la experiencia haya tenido un **punto de partida** o es necesario **reconstruirlo**.
- Conviene tener **registros** de la experiencia, de todos los eventos, prácticas y resultados.

Condiciones de la experiencia para ser sistematizada

- Debe dar **posibilidades reales** para realizarla.
- Debe comprender **en qué consiste** la sistematización de experiencias.
- Debe entender su utilidad para convertirla en **política institucional**.

Condiciones de la organización

- Para garantizar **calidad de sistematización** debemos disponer de **información de calidad** con un registro:
- **Completo, cuantitativo y cualitativo**, que incluya aspectos **objetivos** y **subjetivos**.
- Hecho **lo más cerca**, en el tiempo, **a cada acción** realizada.
- Ser **de todo el proceso**, no sólo lo programado, inclusive **lo imprevisto**.
- Con **información sobre todos los** involucrados en la experiencia.

Los registros

Pasos metodológicos para sistematizar

- Permite **tomar distancia** con la propia experiencia.
- Debe responder: **¿qué** sistematizar ? ¿Cuál es la experiencia?
- **¿Para qué** sistematizar?
- **¿Cómo** realizaremos la sistematización?
- **¿Quiénes** participarán, **fuentes** con que se cuenta, **recursos**, **tiempo**?

1ro. El proyecto de sistematización de la experiencia

- Consiste en **reconstruir**, de manera ordenada y completa **el proceso real** no sólo lo programado sino lo que realmente pasó en su **contexto**.
- **¿Quiénes** participaron (no sólo el equipo o los destinatarios) y **cómo** lo hicieron?
- Las **características** socio económicas y culturales del lugar donde se realizó la experiencia.
- ¿Cuál fue la **propuesta original** de la intervención?
- **Descripción** cronológica de la experiencia.

2do. Recuperación de la experiencia

Fecha	Qué se hizo	Quiénes	Para qué	Cómo	Qué pasó	Observaciones	Contexto
En orden cronológico	Actividades realizadas	Actores / que intervinieron	Objetivo de la actividad	Manera en que se realizó la actividad / metodología	Resultados y efectos	Ayudan a explicar los resultados	Institucional, local, nacional, internacional
		¿Qué papel desempeñaron hombres y mujeres?		¿Se cuidó que no hayan brechas de género?	Logros y limitaciones en la participación, empoderamiento y autonomía de las mujeres		

- Pasamos **de la descripción** de la experiencia **al análisis y comprensión** de los elementos que la componen.

- Se hacen algunas actividades:
- **Conceptualización:** Se definen los términos más importantes utilizados en la propuesta de intervención, se ve si hubo cambios y por qué.
- **Periodización** del proceso, **no** del proyecto.
- Hacemos **preguntas** de sistematización a la experiencia.

3ro. Análisis de la experiencia

- En este paso se explica "**¿Por qué pasó lo que pasó?**"
- Se **explicitan** los **nuevos conocimientos y aprendizajes** que surgen de la experiencia.
- Se busca **comprender y explicar** el **proceso** vivido.
- Se **responden las preguntas.**

4to. Interpretación de la experiencia

- Las conclusiones y recomendaciones **se expresan** como aprendizajes.
- Los **aprendizajes** pueden ser teóricos, pero generalmente son prácticos.
- **Teóricos** cuando se refieren al marco teórico de referencia o proponen hipótesis o preguntas para investigaciones o nuevas sistematizaciones.

- Los **prácticos** proporcionan pautas o pistas para reformular la práctica y/o la metodología y mejorar el logro de objetivos.
- Los conocimientos construidos **NO son generalizables** pero arrojan orientaciones para la práctica.
- A veces se expresan como nuevos procesos de sistematización o nuevas preguntas de investigación o de evaluación.

- Una vez explicitados los **nuevos conocimientos deben confrontarse con la propia práctica** y la práctica de otros mediante un **informe**.
- El informe es un **documento**: breve, sencillo, atractivo, comprensible.
- Las **conclusiones** deben estar **fundamentadas** en el texto.

5to. La exposición

- **Introducción**
- **La experiencia:** dónde se realizó, quiénes participaron, cuál fue la propuesta de intervención, qué sucedió realmente.
- **El análisis:** las reflexiones sobre los factores que influyeron en la experiencia, aprendizajes y recomendaciones.
- **Bibliografía de referencia**

Propuesta de esquema de informe

- **Barnechea, María Mercedes, Estela González y María de la Luz Morgan.** *La producción de conocimientos en sistematización.* Taller Permanente de Sistematización (TPS). Ponencia para el Seminario Latinoamericano: Sistematización de prácticas de animación sociocultural y participación ciudadana en América Latina. Medellín. Agosto 1998.
- **Jara H., Óscar.** *El desafío político de aprender de nuestras prácticas.* Conferencia presentada en el evento inaugural del Encuentro Internacional sobre Educación Popular y Educación para el Desarrollo, Murguía, País Vasco, 2002. Costa Rica, CEP Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
- **Verger i Planells, Antoni.** *Sistematización de experiencias en América Latina. Una propuesta para el análisis y la recreación colectiva desde los movimientos sociales.* Barcelona, 2004.

Bibliografía



TALLER DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Facilitadora: Jenny Poveda Saltos

Facilitadora: Jenny Poveda Saltos

Facilitadora: Jenny Poveda Saltos

OBJETIVO DE CAPACITACIÓN

- Analizar y comprender el enfoque y los principales elementos que deben considerarse para implementar y administrar un sistema de seguimiento y evaluación (SyE), orientado a fortalecer la capacidad de gestión para resultados de las organizaciones de desarrollo social (ODS).

Facilitadora: Jenny Poveda Saltos

AGENDA DE TRABAJO

- Sesión I:
 - El seguimiento de los resultados: Conceptos básicos, elementos necesarios para implementar un sistema de seguimiento.
- Sesión II:
 - La evaluación de los resultados: Conceptos básicos, pasos necesarios para implementar evaluaciones.
- Sesión III:
 - Construcción del sistema de seguimiento y evaluación: Usos del sistema de seguimiento y evaluación; usuarios del sistema de seguimiento y evaluación; integración horizontal y vertical del sistema de seguimiento y evaluación; ¿herramientas para la transparencia y la rendición de cuentas?

Facilitadora: Jenny Poveda Saltos

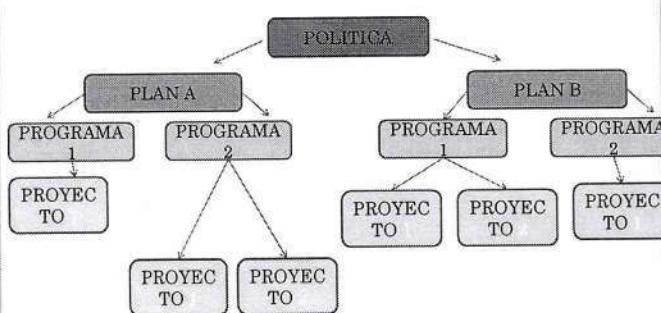
INTRODUCCIÓN

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

ETAPAS DEL CICLO DEL PROYECTO DE DESARROLLO



FIGURA NO. 1: NIVELES DE PLANIFICACIÓN SOCIAL



EL SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

CONCEPTOS BÁSICOS

- Función continua que utiliza recopilación sistemática de datos sobre indicadores determinados para proporcionar información sobre:
 - El avance de los objetivos.
 - El logro de los objetivos
 - Uso de los fondos asignados a los administradores y principales partes interesadas
- Es un componente importante del ciclo de gestión de una institución, de un programa o de un proyecto pues permite contar con información sobre el avance y el efecto de las acciones realizadas.

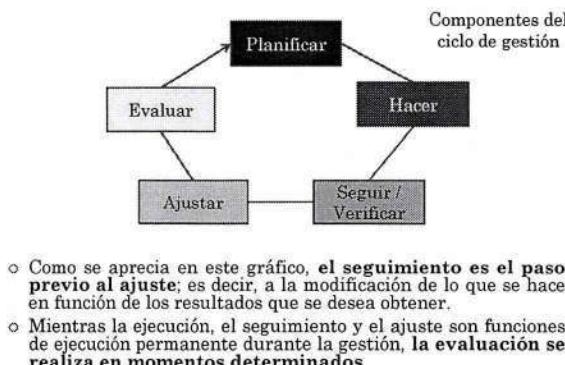
Facilitadora: Jenny Poveda Salas

CONCEPTOS BÁSICOS

- El seguimiento es crucial para una gestión orientada al logro de resultados; sin esta acción es improbable que cualquier actividad emprendida por los sectores público o privado logre los objetivos que la impulsaron.
- El seguimiento se realiza mediante la recopilación sistemática de datos sobre la marcha de una institución, programa o proyecto mediante la observación de los distintos componentes de la cadena de resultado. Los datos se organizan en forma de indicadores mediante los cuales se puede medir:
 - Logros alcanzados
 - Observar los cambios vinculados con una intervención
 - Analizar los resultados de un organismo de desarrollo

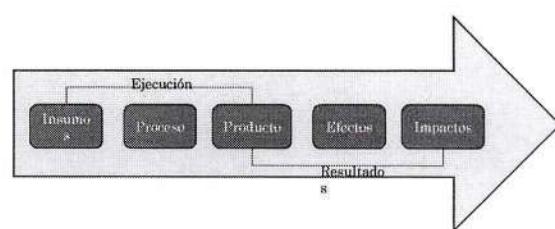
Facilitadora: Jenny Poveda Salas

CONCEPTOS BÁSICOS



Facilitadora: Jenny Poveda Salas

LA CADENA DE RESULTADOS



Facilitadora: Jenny Poveda Salas

CONCEPTOS BÁSICOS

- Entre los indicadores de uso más común se puede citar por ejemplo:
 - Tasa de mortalidad infantil
 - Producto Interno Bruto
 - Tasa de Desempleo
 - Tasa de analfabetismo
- Los indicadores son y deben ser utilizados por y para:
 - *Alta Dirección*: para rendir cuentas
 - *Gerentes* : Dirigir las instituciones o proyectos
 - *Funcionarios*: Para gestionar los servicios

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

1.1. SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS

- Ejemplo:
 - El resultado de gestión de una ONG que se dedica a Educación no se medirá sólo por la cantidad de escuelas construidas, número de docentes capacitados, número de textos escolares repartidos e incluso el número de niños/as promovidos/as por año.
 - Además será medido por los aprendizajes que efectivamente hubieran logrado los alumnos/as; y, a largo plazo, por la calidad de empleo que logren conseguir gracias a la educación recibida.

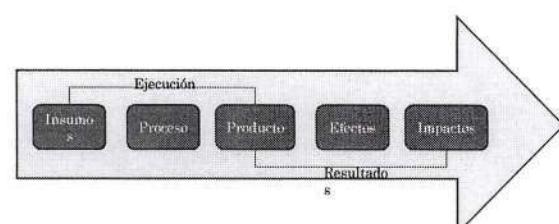
Facilitación: Jenny Poveda Salas

1.1. SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS

- La función de seguimiento es INFORMAR SOBRE EL AVANCE Y LOGRO DE LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN PÚBLICA.
- ¿Qué entendemos por resultado?
 - Creación de valor público, es decir, de respuestas efectivas a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática que se concretan en cambios sociales observables y susceptibles de medición (BID y CLAD, 2007).
 - Está asociado al cambio social producido por la acción del Estado y/o Sociedad Civil y no sólo a las actividades o productos que contribuyen a ese cambio.
 - Sirven como parámetros para valorar la acción de la OSD.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

LA CADENA DE RESULTADOS



- Esquema lógico que sintetiza la manera en que se producen los resultados en la gestión pública.
- Permite identificar la información y los indicadores necesarios para hacer un seguimiento
- Está compuesta por 5 elementos: insumos, procesos, productos, efectos e impactos

Facilitación: Jenny Poveda Salas

1.1. SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS – COMPONENTES DE LA CADENA DE GENERACIÓN DE RESULTADOS

- **Insumos:** Recursos financieros, humanos y materiales empleados para generar los productos.
- **Procesos:** Actividades realizadas para transformar los insumos en productos
- **Productos:** Bienes y servicios elaborados
- **Efectos:** Cambios en el comportamiento o en el estado de los beneficiarios como consecuencia de la recepción de los productos (bienes o servicios)
- **Impactos:** Cambios en las condiciones de vida de la población objetivo.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

1.1. SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS – LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO Y LA CADENA DE RESULTADOS

- La identificación de los elementos que componen la cadena de resultados de cualquier proceso de producción de valor público se realiza en la fase de PLANIFICACIÓN.
- El instrumento más conocido y de uso más generalizado es la MATRIZ DE MARCO LÓGICO no sólo a nivel de organismos de cooperación sino además entre los Sistemas de Seguimiento y Evaluación de varios países.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

1.1. SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS – COMPONENTES DE LA CADENA DE GENERACIÓN DE RESULTADOS

- Se puede decir que los elementos que componen la ejecución dependen de la gestión institucional mientras que los efectos e impactos son consecuencia también de otros factores. Por ejemplo:

- Lograr que todos los niños y niñas de una ciudad estén vacunados (producto) depende básicamente de que se cuente con los insumos necesarios (humanos, materiales, físicos), que los procesos estén bien diseñados y que se ejecuten de manera adecuada, todo lo cual depende de una buena gestión institucional.
- Sin embargo, lograr que todos los niños y niñas estén sanos (impacto) depende también de muchos factores entre ellos la alimentación y el medio ambiente en que viven, lo que escapa de la gestión de una sola institución.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

1.1. SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS – LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO Y LA CADENA DE RESULTADOS

Jerarquía de objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos	Cadena de resultados
Fin				Impactos
Propósito				Efectos
Componentes				Productos
Actividades	Insumos (US\$)			Procesos

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

• La MML es una estructura causal lógica similar a la cadena de resultados. La segunda columna obliga a establecer los indicadores de seguimiento de cada nivel de objetivos, término con el que la MML designa la cadena de resultados.

• Construir los indicadores de insumos, procesos y productos es comparativamente más fácil de obtener que aquella relacionada con los efectos e impactos, ya que generalmente se requiere construir o utilizar instrumentos especiales.

1.1. SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS – LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO Y LA CADENA DE RESULTADOS

Categoría	Indicador
Insumos	Número de Profesores capacitados Número de aulas construidas Número de aulas reparadas
Procesos	Días de clase al año Horas efectivas de clase dictada diariamente
Productos	Alumnos matriculados Alumnos promovidos
Efectos	Porcentaje de estudiantes de noveno de básica que obtienen por lo menos 7/10 en las pruebas estandarizadas de aprendizaje en lenguaje y matemáticas.
Impactos	Porcentaje de egresados que consiguen empleos en el sector formal de la economía. Porcentaje de egresados que implementan sus pequeños negocios de manera formal

Facilitadora: Jenny Poveda Salto

1.1. SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS – LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO Y LA CADENA DE RESULTADOS

- El seguimiento basado en informes financieros y de actividades es INSUFICIENTE para saber:
 - Si se lograron los objetivos propuestos
 - Si la gestión se realizó de manera eficiente
- Un sistema de seguimiento basado exclusivamente en la información sobre insumos y actividades OCULTA LOS RESULTADOS REALES DE LA GESTIÓN PÚBLICA, con ello impide RENDIR CUENTAS apropiadamente a los ciudadanos y NO ESTIMULA el aprendizaje institucional.

Facilitadora: Jenny Poveda Salto

1.1. SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS – LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO Y LA CADENA DE RESULTADOS

- La mayoría de las organizaciones públicas en AL han basado la función de SEGUIMIENTO en la información sobre el uso de los insumos y la realización de actividades (procesos), produciendo informes institucionales en los que abundan listas de actividades realizadas y análisis financiero de los recursos invertidos.
- Estos productos mencionan sólo ocasionalmente los productos elaborados, más no hacen referencia a los efectos o impactos logrados con el uso de los recursos.

Facilitadora: Jenny Poveda Salto

1.1. SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS – LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO Y LA CADENA DE RESULTADOS

- Por ejemplo:
 - Un proyecto para mejorar la educación básica pudo haber realizado a tiempo todas las actividades previstas (obras de infraestructura, capacitación a docentes, compra y entrega de material didáctico) y pudo haber manejado eficientemente los recursos. Sin embargo, el objetivo de que LOS NIÑOS APRENDAN MÁS Y MEJOR pudo NO HABERSE CUMPLIDO debido a varios factores:
 - Textos escolares inapropiados
 - Estrategias inadecuadas de capacitación
 - Ausentismo de docentes
 - Escaso involucramiento de los directivos y docentes en la propuesta, entre otros.

Facilitadora: Jenny Poveda Salto

1.2. MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

- **Desempeño:** Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio.
- **DESEMPEÑO** = Medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de fomentar el desarrollo actúa conforme a criterios/normas/directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos (OECD, 2002:29).
- Los indicadores para medir desempeño deberán dar cuenta de 2 aspectos importantes:
 - Los resultados establecidos en la planificación (productos, efectos e impactos); y,
 - Los criterios, normas, directrices que guían la intervención de las entidades.

Facilitadora: Jenny Poveda Salter

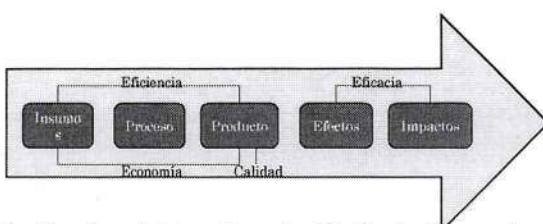
1.2. MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

Dimensiones del desempeño	Definición	Ejemplo
Eficacia	Grado de cumplimiento de los objetivos (efectos e impacto)	• Tasa de mortalidad materna • Tasa de desnutrición de niños de entre 0 y 3 años.
Eficiencia	Relación entre los insumos y los productos	• Pacientes atendidos por médico por día • Costo promedio de inmunización por niño/a
Economía	Ausencia de desperdicio en la obtención de un resultado	• % de atrasos en el pago a proveedores de la salud • % de recuperación del costo de los servicios de salud
Calidad	Calidad de los bienes y servicios producidos	• % de usuarios satisfechos con el servicio. • % de partos que cumplieron con las normas de calidad

Los indicadores de desempeño establecen correspondencia entre estos componentes, lo cual dota de una mayor capacidad para captar las complejas interrelaciones causales que se producen en la gestión institucional.

Facilitadora: Jenny Poveda Salter

LA CADENA DE RESULTADOS – DIMENSIONES DE DESEMPEÑO



- Las dimensiones de desempeño son 4: eficiencia, eficacia, economía y calidad.
- Cada una de ellas ofrece información sobre la medida en que la institución o intervención para el desarrollo logra los resultados esperados y cumple con las normas establecidas.
- En conjunto, proporcionan información valiosa y útil para realizar un seguimiento sólido y orientado a la obtención de resultados

Facilitadora: Jenny Poveda Salter

1.2. MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

- Un buen sistema de seguimiento deberá contener una mezcla adecuada de indicadores de todas las dimensiones de desempeño con los distintos componentes de la cadena de resultado.

	Eficiencia	Eficacia	Economía	Calidad
Insumo	Número de maestros. Presupuesto asignado			
Proceso	Relación entre gastos administrativos y gastos en docentes		% de atrasos en el pago a proveedores	
Producto	Costo por alumno	Tasa de promoción	% de ahorro por reducción de deserción escolar	% de comités de padres de familia satisfechos con el servicio
Efecto			% de alumnos que rinden satisfactoriamente las pruebas estandarizadas	
Impacto			% de graduados de educación secundaria que obtienen empleo	

Facilitadora: Jenny Poveda Salter

1.3. ELEMENTOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO

- Los elementos que se requieren para implementar un sistema de seguimiento del desempeño de la gestión de una OSD son los siguientes:
 - Objetivos y estrategias definidas
 - Indicadores
 - Información de línea de base
 - Metas
 - Recolección y análisis de información
 - Incorporar la información sobre el desempeño en la toma de decisiones
 - Comunicar los resultados

Facilitadora: Jenny Poveda Salinas

1.3. ELEMENTOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO

○ Indicadores

- Paso crucial en el desarrollo de un sistema de seguimiento.
- En varias áreas de desarrollo, como la salud, la educación y el empleo, existe un amplio acuerdo entre los especialistas sobre los indicadores que deben usarse para medir los efectos e impactos de las intervenciones para usar esos indicadores. En otros casos se tendrá que producirlos.
- Es conveniente que al principio se establezca un número reducido de indicadores que midan los principales efectos y productos de la gestión de la OSD o su plan estratégico. Ese número podrá incrementarse conforme el sistema vaya madurando y se compruebe la validez de tales indicadores.
- La función del Sistema de Seguimiento es SERVIR COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS, por lo que su implementación se debe realizar de manera progresiva.

Facilitadora: Jenny Poveda Salinas

1.3. ELEMENTOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO

○ Objetivos y estrategias definidas

- Primer elemento y condición SINE QUA NON para desarrollar un Sistema de Seguimiento es CONTAR CON OBJETIVOS CLARAMENTE ESTABLECIDOS Y CON LAS ESTRATEGIAS CORRESPONDIENTES PARA LOGRARLOS.
- Parte del análisis de los problemas que se vayan a enfrentar y supone:
 - Identificación de impactos y efectos que se busca obtener (cambios sociales)
 - Productos (bienes o servicios) con los que se espera lograrlo.
- Es muy frecuente observar planes o proyectos cuyos objetivos son vagos o no están formulados correctamente, lo cual dificulta la tarea de diseñar un sistema de seguimiento
- Un buen sistema de seguimiento sólo puede construirse con base en un proceso de planificación estratégica realizado de manera sistemática y ordenada. De esto depende además la calidad de los indicadores.

Facilitadora: Jenny Poveda Salinas

1.3. ELEMENTOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO

○ Información de línea de base

- Establecidos los objetivos e identificados los indicadores para medirlos será necesario recopilar la información para determinar la situación del indicador, al inicio del período de análisis o antes de la intervención; esto se define como LINEA DE BASE.
- Se sugiere además disponer de una serie de tiempo lo más larga posible para cada indicador pues eso permite conocer su tendencia y proporciona pistas a la hora de definir metas.
- La Línea de base puede provenir de varias fuentes. Los principales son:
 - Registros administrativos
 - Encuestas periódicas
 - Instrumentos específicos
- Mientras mayor sea el número de indicadores, mayor será la demanda de trabajo para elaborar la línea de base.
- A continuación un ejemplo de fuentes de línea de base:

Facilitadora: Jenny Poveda Salinas

1.3. ELEMENTOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO

Tipo de fuente	Fuente	Ejemplo de indicador
Registros administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de la Dirección de Salud • Registros del Ministerio de Educación 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de mortalidad infantil • Tasa de promoción escolar
Encuestas periódicas	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de empleo y subempleo • Encuesta de condiciones de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de desempleo • Porcentaje de pobreza
Instrumentos específicos	• Encuesta de opinión ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ciudadan@s que consideran muy buena la gestión municipal.

Facilitadora: Jenny Poveda Santos

1.3. ELEMENTOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO

○ Metas

- Es la expresión concreta y cuantificable de lo que se quiere alcanzar en un período definido. Son el compromiso más visible y verificable que un gobierno subnacional establece con la ciudadanía y, por tanto, deben ser definidas por las autoridades de alto nivel, tomando en cuenta los factores técnicos, financieros y políticos.
- Para su definición hay que considerar 3 elementos:
 - El objetivo que se pretende alcanzar
 - Indicador con el que se va a medir el logro; y,
 - Información que se disponga de la línea de base
- Además del objetivo e información de línea de base debe tomarse en cuenta la viabilidad técnica de cumplir la meta y los recursos necesarios y disponibles para lograrla. (*Ejemplo*)
- La definición de metas está relacionada con la planificación y la programación, tanto de actividades como recursos por lo que su definición involucra examen y discusión conjunta de los responsables de asuntos políticos, técnicos y presupuestarios de la OSD.

Facilitadora: Jenny Poveda Santos

1.3. ELEMENTOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO

○ Ejemplo de elementos a considerar:

- Para reducir el trabajo infantil se puede proponer una disminución del 20% en un período de 2 años, lo que equivaldría a que la tasa de participación de la población económicamente activa de 12 a 15 años, disminuya de 13,1 a 10,5 y se ubique en el mismo nivel que el año 2005.

○ Ejemplo de análisis de viabilidad técnica:

- Suponiendo que la reducción del 20% en la tasa de trabajo infantil en una ciudad conlleva retirar de actividades laborales a 2.500 niños y niñas mediante una estrategia de becas escolares y subsidios, cuyo costo es de US\$500,00 anuales por cada uno. Se requeriría entonces para cumplir la meta una inversión de US\$1,250,000 anuales.

Facilitadora: Jenny Poveda Santos

1.3. ELEMENTOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO

○ Recolección y análisis de información

- Una vez definidos los indicadores, las fuentes de información y las metas, los datos deben recopilarse y procesarse periódicamente.
- Se requiere además crear procedimientos y protocolos para que el proceso de recolección y análisis de datos se realice de manera regulada.
- El análisis de indicadores está orientado a responder las siguientes preguntas:
 - Los insumos de los que dispongo y las actividades que realizo, ¿son los adecuados para elaborar los productos?
 - Los bienes y servicios producidos ¿están provocando los efectos e impactos previstos?
- Para dar respuesta a estas preguntas se hace necesario que además de los indicadores se pueda contar con otros instrumentos como: Informes de actividades, Actas de reuniones con los involucrados, Estudio de casos; grupos focales, Encuestas y evaluaciones.

Facilitadora: Jenny Poveda Santos

1.3. ELEMENTOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO

- Incorporar información sobre el desempeño en la toma de decisiones
 - * El objetivo de construir un sistema de seguimiento es usar la información sobre el desempeño institucional para TOMAR DECISIONES y RENDIR CUENTAS.
 - * Se advierte entonces que no serviría de mucho implementar programas informáticos con datos sobre el desempeño que no vayan ligados a procesos de cambio organizacional.
 - * La nueva cultura organizacional debe crearse con base en prácticas y procedimientos que alienten el uso de la información sobre el desempeño de las personas e instituciones. Así existirán mejoras en la forma de conseguir los objetivos de desarrollo trazados por el municipio.

Facilitadora: Jenny Poveda Salles

LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Facilitadora: Jenny Poveda Salles

CONCEPTOS BÁSICOS

- Diferencia entre Seguimiento y Evaluación:
 - * Seguimiento ofrece información sobre la situación relativa al cumplimiento de los objetivos y los efectos de una política, programa o proyecto;
 - * Evaluación explica por qué esos objetivos o efectos se están logrando (o se han logrado) o no, y expone los cambios que se han producido entre los beneficiarios y en la sociedad como resultado de la implementación de la política, programa o proyecto.
- La evaluación, mediante un proceso sistemático de recolección y de análisis de información relevante, emite:
 - * Juicios sobre las causas y las razones de los resultados
 - * Examina resultados no buscados
 - * Estudia el proceso que se ha seguido para obtenerlos; y,
 - * Proporciona recomendaciones para acciones futuras.

Facilitadora: Jenny Poveda Salles

CONCEPTOS BÁSICOS

- Evaluación: Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluida, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados.
- Objetivo de evaluación: Determinar la pertinencia y el logro de los objetivos así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Debe proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones. (OECD, 2002:21)

Facilitadora: Jenny Poveda Salles

CONCEPTOS BÁSICOS

- El seguimiento es una función que se ejecuta PERMANENTEMENTE durante la gestión de un programa, proyecto o política.
- La evaluación se realiza EN DETERMINADOS MOMENTOS.
- El seguimiento y la evaluación son instrumentos complementarios ya que el objetivo de ambos es CONTRIBUIR CON INFORMACIÓN ADECUADA PARA QUE LA GESTIÓN SE REALICE CON BASE EN LOS RESULTADOS QUE LAS INSTITUCIONES DESEAN OBTENER

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

CONCEPTOS BÁSICOS

- **Pertinencia:** Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes (OECD, 2002:32)
- "La atribución se refiere a la acción que explica los cambios observados o los resultados obtenidos. Representa la medida en que los efectos de desarrollo observados pueden atribuirse a una intervención específica o a la actuación de una o más partes teniendo en cuenta otras intervenciones, factores exógenos (previstos o imprevistos) o choques externos (OECD, 2002:17)
- El agente evaluador es generalmente externo a la organización que implementa el proyecto.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

CONCEPTOS BÁSICOS

Seguimiento	Evaluación
Informa sobre el cumplimiento de los procesos, productos y efectos	Informa sobre los efectos, los impactos y explica lo que ha logrado y por qué.
Observa sólo lo que se planifica	Observa resultados buscados y no buscados
No examina la pertinencia de una intervención	Examina la pertinencia de una intervención
No analiza si los efectos son atribuibles a la intervención	Algunos tipos de evaluación analizan si los efectos son atribuibles a la intervención
Se realiza continua y paralelamente a la ejecución	Se realiza en momentos específicos, durante y después de la ejecución
Se basa en indicadores que miden el desempeño	Se basa en investigaciones y estudios cuantitativos y cualitativos
El agente que realiza el seguimiento es parte de la organización	El agente evaluador es, generalmente, externo a la organización
La información se usa para la gestión cotidiana	La información se usa para la gestión estratégica

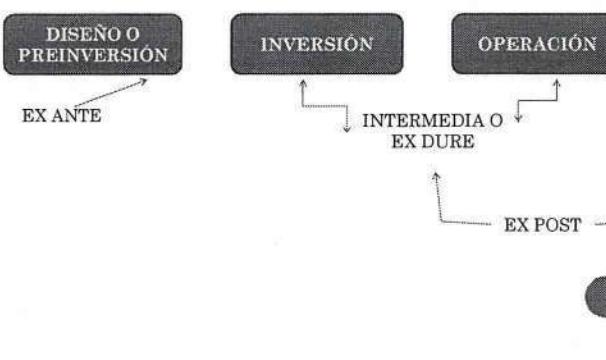
Facilitadora: Jenny Poveda Salas

2.1. TIPOS DE EVALUACIÓN

- Pueden clasificarse según distintos criterios:
 - El propósito que las anima
 - La metodología que usan
 - La forma de participación de los involucrados
 - El momento de su realización, etc.
- En el caso de esta última, podemos dividirla en 3 tipos:
 - Aquella que se realiza antes de la intervención (Ex Ante)
 - Las que se realizan durante la intervención; y, (durante)
 - Las que se realizan después de la intervención (Ex post)
- Las evaluaciones merecen atención porque son un insumo para el aprendizaje institucional, para perfeccionar la manera en que se crea valor público y para rendir cuentas a la ciudadanía.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

LA EVALUACIÓN SEGÚN EL MOMENTO DE LA VIDA DE UN PROYECTO

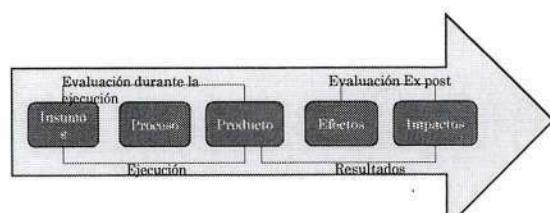


Facilitator: Jenny Pavao Salossos

2.2. PASOS PARA IMPLEMENTAR EVALUACIONES

- Programar las evaluaciones
 - Elaborar los Términos de Referencia de la evaluación requerida
 - Contratar la evaluación
 - La comunicación de resultados de la evaluación

2.1. TIPOS DE EVALUACIÓN



- Evaluación Ex ante: busca asegurar que el diseño de una intervención de desarrollo sea pertinente, idóneo y rentable, según sea el caso.
 - Evaluación Durante: busca mejorar el desempeño, se recomienda realizarla una vez transcurrida la mitad del tiempo de ejecución previsto o una vez al año.
 - Evaluación Ex Post: Tiene el propósito de identificar sus resultados, la sostenibilidad de sus logros y los factores que contribuyeron a su éxito o fracaso.
 - Evaluación de Impacto: Busca establecer las diferencias hipotéticas que existirían entre la situación de las personas luego de participar en un programa o proyecto y la situación de las mismas en ese mismo momento, si no hubieran participado en el proyecto.

2.2. PASOS PARA IMPLEMENTAR EVALUACIONES

- Programar las evaluaciones
 - Hay que responder la pregunta ¿Qué se va a evaluar?
 - Para ello se requiere considerar cuidadosamente :
 - Los objetivos y estrategias establecidas en el Plan Estratégico
 - Determinar qué políticas, instituciones, programas o proyectos desempeñan un papel preponderante en la consecución de sus resultados.
 - Esto permite seleccionar las intervenciones más importantes y focalizar la atención en ellas.
 - Es conveniente desarrollar un Programa Plurianual de Evaluaciones que cubra todo el período del plan estratégico y que establezca aquellas que se realizarán cada año, dejando claramente establecido el monto de recursos que se emplearán en cada evaluación, sus objetivos, la fecha en que se realizará, su duración y la metodología que se aplicará.

2.2. PASOS PARA IMPLEMENTAR EVALUACIONES

- Elaborar los términos de referencia de la evaluación
 - Este instrumento debe explicar por qué, para qué, cómo, cuándo, quién y con qué recursos se realizará la evaluación.
 - Los elementos mínimos que deben contener los términos de referencia de una evaluación:
 - Descripción de la intervención
 - Objetivos
 - Preguntas
 - Metodología
 - Fuentes de Información
 - Productos que se entregarán
 - Cálculo preliminar del costo
 - Plazos de ejecución y cronograma
 - Calificaciones del equipo de evaluadores

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

2.2. PASOS PARA IMPLEMENTAR EVALUACIONES

- Comunicar y usar los resultados
 - El paso final consiste en comunicar los hallazgos y utilizarlos, sea para mejorar la gestión de esa u otras intervenciones o para rendir cuentas.
 - La comunicación de los resultados de una evaluación es un proceso que debe planificarse cuidadosamente a fin de que la información contribuya al aprendizaje institucional y a la toma de decisiones acertadas.
 - Hay que considerar que se requieren formatos y medios específicos para cada uno de los públicos usuarios:
 - Alta Dirección
 - Gerentes y personal de la intervención evaluada
 - Beneficiarios
 - Opinión pública, entre otros.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

2.2. PASOS PARA IMPLEMENTAR EVALUACIONES

- Contratar la evaluación
 - Luego de elaborados se procede a contratar los servicios de empresas o personas expertas en evaluación, de acuerdo a las normas de contratación que mantenga la OSD.
 - La decisión de contratar empresas o personas debe meditarse cuidadosamente pues ambas tienen sus ventajas y desventajas.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

3.1. USOS DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- La función del SyE es brindar información para MEJORAR LOS RESULTADOS DE LA GESTIÓN PÚBLICA.
- El referente principal para la construcción entonces es definir el uso que se dará a la información que se obtenga. Los usos principales son:
 - La gestión de creación de valor público
 - La rendición de cuentas

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

3.1.1. USOS DE SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN – LA GESTIÓN DE LA CREACIÓN DE VALOR

- Las 3 preguntas a las que debe responder una planificación orientada a resultados son:
 - ¿dónde estamos?
 - ¿a dónde queremos ir?; y,
 - ¿Cómo podemos llegar?
- El SyE ayuda a los planificadores a responder la tercera pregunta ya que les permite identificar la mejor combinación de insumos, procesos y productos para lograr determinados efectos e impactos.
- Adicionalmente, en el marco de presupuesto por resultados, la información sobre los resultados obtenidos mediante la ejecución de los recursos del presupuesto debe provenir de los indicadores de desempeño elaborados para dar seguimiento a los programas

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

3.1.1. USOS DE SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN – LA GESTIÓN DE LA CREACIÓN DE VALOR

- Valor público: Respuesta efectiva de un gobierno a las necesidades o demandas sociales que se concretan en cambios sociales observables y susceptibles de medición.
- El SyE cumple entonces dos funciones en la creación de valor público:
 - Observa y mide el cambio social (los resultados)
 - Determina la efectividad de las respuestas del gobierno a las demandas sociales.
- El SyE proporciona a la planificación, información valiosa para el diseño de estrategias idóneas orientadas a resolver problemas institucionales o sociales.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

3.1.1. USOS DE SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN – LA GESTIÓN DE LA CREACIÓN DE VALOR

- Con base a los indicadores de desempeño y evaluaciones las autoridades presupuestarias identifican la EFECTIVIDAD DEL GASTO PÚBLICO y pueden sustentar sus decisiones sobre la asignación de fondos o establecer reglas del juego para el acceso a los recursos públicos.
- Al analizar la eficiencia de la gestión (relación insumos-productos) el SyE observa tanto la aplicación de las reglas financieras como su idoneidad para lograr los resultados.
- La gestión de programas y proyectos es el centro de la creación de valor público pues se generan los bienes y servicios que producen los cambios sociales previstos en el plan estratégico.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

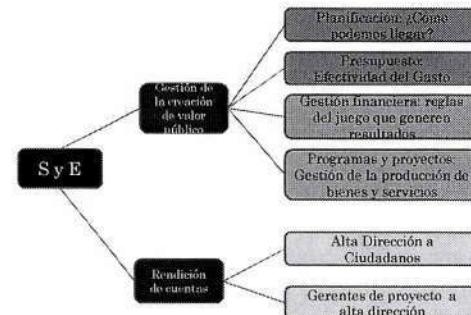
3.1. USOS DE SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN – LA GESTIÓN DE LA CREACIÓN DE VALOR

- El SyE debe permitir a los gerentes de proyectos contar con información sobre:
 - La eficiencia de los procesos
 - La calidad de los bienes y servicios
 - El efecto que provocan entre los ciudadanos
- No es posible conseguir un alto desempeño institucional si no se cuenta con esta información.
- Adicionalmente, la función de control interno sólo puede implementarse adecuadamente si las instituciones cuentan con el SyE adecuado.

3.1. USOS DE SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN – LA RENDICIÓN DE CUENTAS

- La rendición de cuentas es el otro campo para el uso de los Sistemas de SyE.
- En una gestión orientada hacia la obtención de resultados, tanto la rendición de cuentas por parte de los gerentes de proyectos a las alta dirección como de ésta a los ciudadanos, debe basarse en PRUEBAS sobre el valor público que se ha creado durante su administración.
- No basta informar la cantidad de recursos que se invierten o el número de obras o servicios sociales inaugurados durante su gestión, sino que se debe ser capaz de responder de qué manera esos recursos invertidos y esas obras o servicios contribuyen efectivamente a lograr los objetivos estratégicos planteados por la OSD.

3.1. USOS DE SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN – LA RENDICIÓN DE CUENTAS



3.2. LOS USUARIOS DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- SyE debe brindar información sobre el desempeño a todos los actores que intervienen en el proceso de generación de valor público:
 - La alta dirección
 - Los gerentes de proyecto
 - Los prestadores de servicio
- Para ello se deben considerar las necesidades de cada usuario para que el proceso de recolección, análisis y devolución de la información sea apropiado y útil para cada uno de ellos.

3.2. LOS USUARIOS DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- Se puede decir que la alta dirección requiere la información ubicada en la parte derecha de la cadena de resultados (resultados) mientras que los prestadores de servicio necesitan la información ubicada en la parte izquierda de la cadena (ejecución).
- Los gerentes de proyecto requieren información sobre toda la cadena, pues deben considerar tanto la ejecución como los resultados.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

3.2. LOS USUARIOS DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



- Se hace necesario diseñar una estrategia que se sustente en los valores de aprendizaje institucional, la mejora continua y la transparencia, para entregar la información a cada uno de los usuarios.
- Puesto que la información del sistema de S&E sirve también para rendir cuentas, la opinión pública y los ciudadanos deben ser considerados también como usuarios.
- La información que se difunde entre ellos debe enfocarse en los resultados agregados (productos, efectos, impactos) y presentarse de manera que expliquen de forma sencilla los datos técnicos y los vinculen con los objetivos del gobierno.

Facilitadora: Jenny Poveda Salas

La evaluación de proyectos sociales: Definiciones y tipologías¹.

Marcos Valdés
Sociólogo

¹ Estas reflexiones arrancan de una evaluación ex-post realizada por FUNCASE para CORECE Metropolitano en 1999 del proyecto “Desarrollo de un ambiente de prevención integral con la comunidad, Municipalidad de Cerro Navia”, en la cual participaron Cecilia Salazar C. (Asistente Social) y Ruth Molina (Socióloga), ambas profesionales colaboraron en la elaboración del marco teórico de dicha investigación. El autor agradece sus aportes.

INDICE

I.- La Evaluación: definición y características.....	3
II.- La Evaluación de Programas y Proyectos Sociales.....	6
III.- Tipos De Evaluación	8
III.1. Evaluación ex - ante:.....	8
III.2. Evaluación intermedia o de proceso:	8
III.3. Evaluación ex - post o terminal:	9
III.3.1. <i>Retroalimentación</i>	10
III.3.2. <i>Experiencia de evaluación ex - post</i>	11
BIBLIOGRAFIA.	12

I.- La Evaluación: definición y características.

Con el fin de intentar conceptualizar la noción de evaluación, resulta necesario despejar algunos elementos que tienden a confundir su significado. Ello se debe básicamente a la existencia de diferentes visiones o paradigmas desde el cual se la define.

Aunque en muchos aspectos los paradigmas se superponen, en términos teóricos o prácticos, en general, es posible distinguir dos paradigmas: uno de ellos es el Racionalista, llamado también paradigma clásico o positivista que sigue las reglas de las ciencias exactas, donde su método es el experimento controlado y sus variaciones (cuasiexperimento), cuyas partes pueden ser separadas para estudiarlas, el uso de muestras aleatorias, etc. su pretensión es llegar a conclusiones generalizables.

El otro paradigma es el “naturalista” que sugiere que el comportamiento humano debiera ser “estudiado tal como ocurre naturalmente, en ambientes naturales y dentro de su contexto total”²; no pretende obtener leyes generales, sino comprender la situación específica que puede transferirse de un contexto a otro.

Independiente de lo anterior, se debe considerar que, para entender el proceso de evaluación en el campo de las ciencias sociales, se tiene que considerar ambos enfoques, ya que basados en uno u otro paradigma, distintos especialistas han elaborado algunas definiciones, de las cuales cabe mencionar las siguientes:

Cohen y Franco señalan que “evaluar es fijar el valor de una cosa; para hacerlo se requiere un procedimiento mediante el cual se compara aquello a evaluar respecto de un criterio o patrón determinado”³.

Briones, a su vez, señala que el término evaluación se utiliza “para referirse al acto de juzgar o apreciar la importancia de un determinado objeto, situación o proceso en relación con ciertas funciones que deberían cumplirse o con ciertos criterios o valores, explicitado o no”⁴.

H.S. Bhola, señala que evaluación significa “asignación de valores para juzgar la cantidad, el grado, la condición, valor, calidad o efectividad de algo”⁵.

A partir de estas definiciones, es posible distinguir un elemento fundamental del proceso de evaluación, y sobre el cual existe relativo consenso: la evaluación consiste en “juzgar y asignar un valor a algo”. Si bien es cierto que las definiciones mencionadas anteriormente no son congruentes, si coinciden en la importancia de la medición, comparación y la calificación del

² H.S. Bhola, “La evaluación de proyectos, programas y campañas de “alfabetización para el desarrollo”. Planificación, diseño y utilización de sus resultados”, Instituto de la UNESCO para la educación, Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE), 1992. Pág. 30.

³ Cohen E. y Franco R., “Evaluación de Proyectos Sociales”, Ed. Siglo XXI, Pág. 73.

⁴ Briones G. “Evaluación de Programas Sociales”. Pág. 11.

⁵ Bhola, H.S. Op. Cit. Pág. 9.

objeto sometido a análisis.

Por su parte, las definiciones señaladas anteriormente, interrelacionan el proceso de la evaluación donde la evaluación es concebida y practicada, por un lado como medición y, por otro, como determinación de logros o resultados en comparación con objetivos propuestos en un programa o proyecto.

En este contexto, la evaluación no puede ser entendida como sinónimo de investigación ni como actividad exclusivamente intelectual, pese a que entre ambas acciones, si bien existe una estrecha relación, se evidencia una diferencia dada por los objetivos que persiguen, en tanto la investigación tiene un fin puramente cognitivo, la evaluación, por su parte, pretende además, la utilización o aplicación del conocimiento obtenido. Por lo mismo, es común en ambas tareas el uso de procedimientos metodológicos rigurosos que viabilizan la obtención de sus objetivos.

Desde esa perspectiva, el concepto de evaluación es una actividad científica enmarcada dentro de la denominada “investigación aplicada” y lleva implícita la idea de que permite “generar información”. En este sentido, la evaluación podría identificarse con un carácter instrumental ya que, como señala Briones “la razón de ser de la evaluación es la utilización de sus hallazgos, la aplicación al programa de los resultados de la investigación evaluativa”⁶.

Por otro lado, las evaluaciones desarrollan y enfatizan la objetividad⁷, para lo cual se debe generar o contar con información suficiente para llegar a resultados válidos, sistemáticos y confiables⁸.

El desarrollo posterior de la evaluación en otras disciplinas como la sociología, las ciencias de la educación, la psicología, etc. han permitido la construcción de distintos tipos de evaluación, las que responden a diversos criterios definidos principalmente por el ciclo de vida de los proyectos sociales y el enfoque abordado por los especialistas. En efecto, sobre la base de algunos criterios generales se han venido desarrollando con cierta frecuencia al menos cuatro tipos de evaluación, entre los que encontramos, entre otras, la evaluación ex - ante, durante o intermedia (proceso) y la ex - post; la evaluación interna, mixta o participativa.

Es posible reconocer diversos ámbitos donde la evaluación se ha constituido como una necesidad para elevar la eficiencia y eficacia de los proyectos y programas; por ejemplo el desarrollo que ha alcanzado la evaluación en el tema medio ambiental, sobre todo con las denominadas evaluaciones de impacto ambiental. Pero ha sido en el campo de las ciencias sociales donde se perciben mayores deficiencias, por su dispersión conceptual, ausencia de paradigmas teóricos y escasa experiencia práctica, no obstante lo cual, la evaluación ha tenido

⁶ Briones G. Op. Cit. Pág. 15.

⁷ La objetividad intenta captar la realidad, a través de procedimientos que impidan que las prenociónes y diversos intereses influyan en los resultados de la observación.

⁸ La validez dice relación con que los instrumentos escogidos y utilizados en el proceso de evaluación, midan lo que realmente intentan medir. La confiabilidad tiene que ver con la calidad y estabilidad de la información de los resultados obtenidos, es decir, que los resultados no varíen si el instrumento es aplicado en unidades temporales distintas.

un fuerte impulso debido a su reciente incorporación como herramienta de retroalimentación de la planificación social.

Considerando la necesidad de identificar los mejores programas o proyectos, esto es, aquellos que contribuyen en mayor grado al desarrollo o a la superación de una determinada problemática, resulta necesario preguntarse cómo medir esta contribución.

Por ello, en algunas ocasiones suele confundirse la evaluación social de proyectos con la evaluación de proyectos sociales. La diferencia existente entre ambas se relaciona con el hecho de que la evaluación social de proyectos utiliza un análisis económico en proyectos a desarrollarse en un contexto social, empleando básicamente el método de análisis costo – beneficio para ordenar los componentes del proyecto y proponer medidas sobre la contribución del proyecto a la sociedad.

Fundamentalmente se trata de una evaluación ex – ante que requiere transformar los productos del proyecto (beneficios) en unidades monetarias para poder compararlos con los costos de los insumos.

Por su parte, la evaluación de proyectos sociales se centra en evaluar la eficiencia operacional de un proyecto como asimismo precisar los cambios experimentados por la población objetivo en la implementación del proyecto. Dicho de otro modo, busca entregar información para aumentar la racionalidad con que se toman las decisiones y asignan los recursos, jerarquizando los proyectos, proporcionando instrumentos para escoger la mejor alternativa de ejecución y mejorando los procesos de implementación y ejecución. La evaluación de proyectos sociales utiliza la metodología de investigación social como instrumento para medir el impacto o para determinar en qué medida los programas/proyectos sociales alcanzan sus objetivos⁹.

Cohen y Franco mencionan una definición de evaluación que señala que es aquella rama de las ciencias sociales que se ocupa del análisis de la eficiencia¹⁰. Su origen y principal desarrollo estarían en el área de la economía, donde los enfoques costo – beneficio, costo - eficiencia, responderían a la evaluación de proyectos económicos y a proyectos sociales respectivamente.

⁹ Cohen y Franco. Op. Cit. Pág. 78-79.

¹⁰ Cohen y Franco. Op. Cit. Pág. 73.

II.- La Evaluación de Programas y Proyectos Sociales.

Plantea Salamanca¹¹, que el ciclo decisional de los proyectos y programas tiene criterios formales para la asignación de los recursos hacia los sectores sociales a intervenir. Pero además, señala Briones, los proyectos sociales han enfatizado su rol de herramienta complementaria a los programas, siendo los propósitos y niveles de cada uno distintos; por lo tanto, son distintos también los niveles y propósitos de la evaluación de éstos.

La variedad de proyectos y programas sociales responden a la diversidad de fenómenos sociales que afectan a las sociedades en las que vivimos. No obstante, estos han carecido de necesaria evaluación como práctica institucional. En no muchos casos, la eficiencia y efectividad de estas iniciativas se ha medido, siendo desconocida hasta hoy la real factibilidad técnica y también económica de los programas y proyectos, así como también es prácticamente desconocido el grado de eficiencia operacional, los resultados, efectos e impactos de estas iniciativas.

En el contexto del ciclo de vida de los proyectos sociales, el proceso de evaluación, es de gran relevancia para diversas gamas de fondos sociales que permiten la posibilidad de inversión e intervención social, vía proyectos y programas sociales, concursables o no.

En la región, la tendencia creciente hacia la desconcentración y descentralización de los fondos sociales ha provocado modificaciones en la modalidad de la asignación de los recursos. En efecto, la focalización de los fondos de inversión y el incremento de los recursos sociales destinados a los gobiernos locales, ha facilitado el desarrollo de la inserción y participación comunitaria en la gestión social y adicionalmente ha contribuido al desarrollo del proceso de evaluación en el contexto general del ciclo de vida de un programa y/o proyecto en tanto ha generado la necesidad de su evaluación.

Sin embargo, es posible observar la existencia de un problema conexo que dice relación con que las instituciones dedicadas a la planificación e intervención social, no han diseñado – aunque hay raras excepciones – una estrategia adecuada de distribución y asignación de recursos escasos, los esfuerzos en dicho sentido son muy incipientes, básicamente por la escasa información sistematizada que se genera en el ciclo de proyectos y por la dificultad de acceso a los conocimientos generados por la intervención social.

También es posible constatar un creciente empoderamiento de las organizaciones de base, que en muchos casos han favorecido procesos de mayor racionalización en cuanto a la inversión social y su evaluación. Con todo, en no pocos casos, dichas organizaciones han carecido de la capacidad técnica como para efectuar diálogos técnicos con el personal de contraparte encargado de implementar la evaluación. La instalación de capacidades y la absorción de habilidades evaluativas es una tarea pendiente, tanto para las organizaciones de base como para los organismos que trabajan por el relevamiento y empoderamiento de estas.

En general, es posible afirmar que, en América Latina la evaluación de proyectos sociales es

¹¹ Salamanca F., “Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales”, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Programa Global de Formación en Población y Desarrollo, Centro Latinoamericano de Demografía, Santiago de Chile 1995.

infrecuente, o excepcional y en general los actores sociales involucrados suelen ser reacios a evaluar lo que realizaron¹². Esto obedece básicamente, a la actitud defensiva que adoptan los equipos ejecutores respecto de los proyectos implementados por estos.

En el contexto de la evaluación, cuando se habla de eficacia, eficiencia y efectividad se relaciona directamente con los objetivos que persigue cada proceso de evaluación, así la evaluación ex - ante mide la potencial eficiencia y eficacia, la evaluación intermedia la eficiencia principalmente, la evaluación ex - post la eficacia, la evaluación de impacto mide la efectividad del proyecto que se implementó.

El modelo costo – beneficio suele emplearse en la evaluación social de programas o proyectos y utiliza un análisis económico en proyectos considerados en el contexto nacional, es decir busca traducir en unidades monetarias todos los input del proyecto (insumos – productos) de modo de monetarizar a precio de mercado, los output del proyecto (resultados).

Este modelo, sin embargo ha quedado desplazado a un segundo plano, en tanto no ha logrado generar explicaciones respecto de los cambios diferenciales observados para distintas poblaciones objetivo, aplicando el mismo proyecto o, por otro lado, la incapacidad de traducir a precios de mercado, cierto tipo de resultados (cambios de actitud, adopción de normas, etc).

Ahora bien, la evaluación de proyectos sociales de vertiente cuantitativa, ha empleado con bastante frecuencia el análisis costo – efectividad, es decir, busca determinar la suficiencia de los insumos respecto de los resultados obtenidos. En este contexto, los programas sociales y el análisis en un proceso de evaluación costo – efectividad, responden por un lado, a la relación entre costos expresados en moneda, y productos los que no son definibles ni traducibles en términos monetarios, y por otro se analiza la eficiencia operacional del proyecto social.

En general, el desarrollo de las distintas tipologías de evaluación en el contexto del ciclo de inversión de los proyectos y programas sociales, no ha sido suficiente ni acorde con las necesidades existentes en este campo.

Se debe considerar además, el escaso interés de los organismos ejecutores de invertir en evaluación a pesar de que existe una preocupación evidente por parte de los organismos que proveen financiamiento para contar con información evaluativa; desde esa perspectiva, la preocupación básica se ha orientado y desarrollado en función de las etapas de preinversión, (evaluación ex – ante); en tanto que en las etapas de inversión o evaluación intermedia, la experiencia de evaluación es casi nula, por tanto el desarrollo teórico - metodológico escaso.

El desarrollo de la evaluación en el área de los programas y proyectos sociales ha recibido aportes de distintas disciplinas tales como la psicología, la antropología, la sociología, la economía, las ciencias de la educación entre otras. Entonces, es posible afirmar que la evaluación es investigación básicamente interdisciplinaria, pues se establece una especial relación entre teoría y práctica. De tal manera que se utilizan conceptos y experiencias específicas y apropiadas al problema o situación que ese analiza.

¹² Cohen. y Franco, "Seminario sobre descentralización fiscal y banco de proyectos. Compendio de documentos", en Evaluación de Proyectos Sociales, "La utilización del análisis costo - efectividad". ILPES - IDE. 1991. Pág 148.

Tipologías evaluativas de proyectos sociales.

A lo largo del ciclo de vida del proyecto, y haciendo un esfuerzo teórico importante, es posible evaluar, desde el nacimiento de la idea hasta su término, considerando los efectos, resultados y el impacto de la idea implementada en tanto proyecto, sin embargo, es posible constatar una cierta falencia teórica en cuanto a establecer una relación teórica entre distintos tipos de evaluación, (ex - ante, durante o intermedia, ex - post, evaluación de impacto).

III.- Tipos De Evaluación

El desarrollo de distintos enfoques de análisis de evaluación se enmarca en el contexto de tipologías que responden a criterios específicos, como se señaló con anterioridad, ya sea en el momento en que se haga la evaluación dentro del ciclo de vida del proyecto, o de los objetivos que tenga la evaluación.

En general, al revisar la bibliografía existente es posible encontrar algunas diferencias de definiciones que responden a la complejidad del tema, de modo que es posible constatar la existencia de distintas perspectivas que responden a las diversas disciplinas que han trabajado en evaluación. Es relevante señalar entonces que ello, influye de forma determinante en esta dispersión conceptual, así como la multiplicidad de experiencias prácticas en el área.

Con el propósito de esclarecer la orientación y el contenido de la evaluación, se ha desarrollado teóricamente en este documento una tipología del proceso de evaluación. Considerando la premisa de que la evaluación es fundamentalmente un proceso que busca medir y generar de información para su aplicación, se ha desarrollado una tipología que responde por un lado a criterios específicos considerando los objetivos que persigue, y por otro, de acuerdo al tiempo o momento en que se realiza la evaluación respecto del ciclo de vida del proyecto.

III.1. Evaluación ex - ante:

Este tipo de evaluación tiene por finalidad proporcionar información y establecer criterios racionales para decidir sobre la conveniencia técnica de la implementación de un proyecto, esto es, determinar la viabilidad técnica de un proyecto y, a su vez, jerarquizar los proyectos elegibles. Se evalúa la posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos en un programa con los recursos existentes, estimando y comparando los costos presentes y futuros de las diferentes alternativas.

Para Cohen y Franco, la evaluación ex - ante generalmente utiliza los modelos de análisis de costo – beneficio o costo – efectividad, donde el análisis costo – beneficio es el más adecuado para analizar proyectos económicos y el modelo costo – efectividad “presenta mayores potencialidades para la evaluación de proyectos sociales”¹³.

III.2. Evaluación intermedia o de proceso:

Se realiza durante el período de ejecución del proyecto. Permite revisar la implementación o desarrollo de una determinada acción (programa o proyecto), con el propósito de analizar su eficiencia operacional de tal modo de poder programar o reprogramar de acuerdo a los resultados del análisis. Su énfasis se centra en los procesos que forman su dinámica global y

¹³ Ibid. Pág. 109.

también en los factores que facilitan o dificultan el desarrollo y funcionamiento del proyecto.

Este tipo de evaluación se hace cargo de la hipótesis de que todo conjunto social es modificado cuando se estimula externamente, de allí que sea necesario lograr tener un cúmulo de información suficientemente poderosa como para cambiar el proyecto de acuerdo a las necesidades que el conjunto social intervenido va requiriendo.

La desventaja de este tipo de evaluación es que en general se debe contar con muchos recursos, tanto para el monitoreo como para modificar el proyecto inicial y por otro lado, suele suceder que el proyecto final resulta muy distinto del proyecto inicial que en general, y que no es posible cuantificar sus resultados, pero por otro lado, no es posible hacer ningún tipo de apreciación que no sea que el proyecto implementado respondió a las necesidades detectadas en la población objetivo.

III.3. Evaluación ex - post o terminal:

La evaluación ex – post es la que más desarrollo ha venido mostrando y la que más se ha aplicado en el contexto de la evaluación de programas y proyectos sociales. Este tipo de evaluación busca establecer el logro de los objetivos que planteó el proyecto en su formulación original una vez finalizada la ejecución de este. Según Briones, la evaluación ex – post es el “estudio que se realiza después de que el programa ha terminado, con la finalidad de establecer si se obtuvieron o no los resultados esperados y los factores que actuaron en una u otra dirección”¹⁴.

La necesidad de evaluación al término de un proyecto social se relaciona con la detección y cuantificación de los resultados de la intervención en relación con los objetivos específicos del proyecto¹⁵. Dicho en otras palabras, la evaluación ex – post debe compatibilizar la necesidad de medir el logro de los objetivos del programa o proyecto con el levantamiento de los datos al concluir la ejecución del proyecto.

En este sentido, este tipo de evaluación constituye la última de las etapas del ciclo de vida de los proyectos sociales, y permite generar conclusiones y correcciones para los proyectos nuevos¹⁶, que persigan fines semejantes¹⁷, naturalmente, a partir de la información generada.

Por lo tanto, en la evaluación ex - post se confrontan los resultados del proceso de transformación de la realidad, productos y resultados, con parámetros de juicio que responden a los objetivos planteados inicialmente, con el fin de obtener conclusiones sobre el margen de logro o fracaso alcanzando por la ejecución del proyecto. Ahora bien, como en la evaluación ex – post se evalúan los objetivos, se deben trasformar estos objetivos en dimensiones susceptibles

¹⁴ Briones G. Op. Cit. Pág. 23.

¹⁵ Salamanca F. “Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales”. Pág 31.

¹⁶ ILPES. “Propuesta metodológica para la evaluación ex - post y el informe de termino de los proyectos de inversión.” Septiembre 1993, Pág 1.

¹⁷ ILPES, Banco Mundial IDE, Oct 1995, Op cit. Pág 154.

Tipologías evaluativas de proyectos sociales.

de ser medidos; este proceso exige pasar de los fines generales del proyecto a los indicadores de la evaluación, la selección de indicadores es, por lo tanto, crucial, dado que, a partir de ellos, se intenta determinar el grado en que se alcanzaron los objetivos y, por tanto, si el proyecto fue o no exitoso y la medida de este éxito¹⁸.

En su sentido más amplio, el proceso de evaluación ex – post no es solo la determinación del nivel de logro del proyecto respecto de sus objetivos, sino también, es un análisis del proyecto con recomendaciones en varios niveles: perfil del proyecto, su metodología de formulación, programación e implementación de los mismos, cuestión que muy rara vez se implementa.

Por otro lado, cabe hacer notar que, en muchas ocasiones, los proyectos ejecutados no han sido diseñados coherentemente; en la medida en que no hay relación lógica entre objetivos generales y específicos podría verificarse también confusión e inconsistencia entre objetivos y actividades, puesto que muchas veces los objetivos han sido mal construidos¹⁹. Ello en muchas ocasiones obliga a reformular los objetivos del proyecto, de modo que tengan las condiciones metodológicas mínimas para ser evaluados.

Por otro lado, la evaluación ex - post en su nivel micro, es un proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia de todas las actividades desarrolladas a la luz de los objetivos planteados²⁰.

III.3.1. Retroalimentación.

Comúnmente, las evaluaciones ex - post de programas sociales no cuentan con información pertinente debido a que con frecuencia no se ha sistematizado suficientemente la información generada a través de la implementación del proyecto. La inexistencia de ésta, obliga a la reconstrucción de los aspectos principales del proyecto, analizar la coherencia interna del proyecto, los informes de supervisión, etc., mediante visitas a terreno, contactos con el equipo técnico encargado de formular, administrar y ejecutar el proyecto²¹.

En general, el proceso de retroalimentación se debe dar en todo el ciclo de vida del proyecto y es recomendable hacerlo en todas las etapas de ejecución del proyecto, esto permite que la generación de información sea útil para posteriores procesos de evaluación.

La información generada por el proceso de retroalimentación ha de servir para mejorar y armonizar los proyectos con planes y programas de desarrollo económico y social del aparato de Estado. Esta información asegura la eficiencia de la asignación de la inversión pública en el marco de la implementación de diversos programas de desarrollo, y mejorar la productividad de los proyectos de inversión social.

¹⁸ Cohen y Franco, “Evaluación de proyectos Sociales. La utilización del análisis costo - efectividad. Seminario sobre descentralización fiscal y banco de proyectos”. IDE; Banco Mundial, Pág.165.

¹⁹ Cabe recordar que la formulación de objetivos posee algunas reglas metodológicas básicas que deben ser respetadas para su posterior evaluación a saber: deben ser medibles, cuantificables, temporales y secuenciales

²⁰ Cohen y Franco. Ibid, Pág 9.

²¹ Ibid. Pag 44, 63.

Estos aspectos que son reivindicados con frecuencia por los técnicos sociales, en general no son atendidos en las etapas de operación de los proyectos, básicamente porque encarecen la estructura de costos del proyecto y porque los organismos financiadores no están dispuestos a entregar recursos adicionales para estas actividades.

III.3.2. Experiencia de evaluación ex - post.

En el contexto mundial, la experiencia de evaluación ex - post está presente en la mayoría de las organizaciones internacionales que financian proyectos y programas, en ellas la tendencia general es establecer las metas de los estudios o evaluaciones ex - post de modo de sobrepasar la evaluación económica - financiera. Dada la necesidad y preocupación por la evaluación ex - post, diversas instituciones (BID (Banco Interamericano de Desarrollo), BM (el Banco Mundial), y la CE (Comunidad Europea)) han desarrollado distintos mecanismos e instrumentos de evaluación.

En Chile, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), que depende del Ministerio del Interior, ha desarrollado alguna experiencia en evaluaciones ex - post, a través de un convenio suscrito entre el gobierno de Chile y el Banco Mundial. En el marco de este convenio se realizó evaluación ex - post a una muestra de proyectos incluidos los financiados por los préstamos del BID; el análisis que se realizó tuvo como objetivo examinar el estado y calidad de la información disponible, determinar los plazos, la información y las coordinaciones interinstitucionales para realizar evaluación ex - post²².

En el caso de Chile, se tomó conciencia de la necesidad de cerrar el ciclo de los proyectos sociales financiados por el sector público, para lo cual se estableció como objetivo de mediano y largo plazo la incorporación al Sistema Nacional de Inversión, SIN, a partir de un subsistema de seguimiento y evaluación ex - post de proyectos.

En el último tiempo, la evaluación ex - post de proyectos es la que ha tenido mayor desarrollo en el ámbito privado primero y luego en el sector de la inversión pública, debido a que las fuentes de financiamiento precisan conocer y medir el logro y alcance de los objetivos propuestos. Además ha surgido la preocupación por medir las consecuencias previstas o no previstas de la intervención en la población beneficiada, una vez terminado el ciclo de vida del proyecto.

En Chile, la preocupación de los organismos privados y públicos ha favorecido a lo menos el interés por el desarrollo teórico y metodológico por la evaluación ex - post y de impacto; sin embargo, no se cuenta con información suficiente o disponible. Además, se constata una escasa experiencia en evaluaciones de proyectos sociales, sobretodo en el ámbito del impacto del proyecto.

²² Ibid Pag. 25-26.

BIBLIOGRAFIA.

1. Ander-Egg, Ezequiel. "Técnicas de Investigación Social". Editorial Magisterio del Río de la Plata, 23^a edición. Buenos Aires, Argentina. 1993.
2. Alvira M., Francisco. "Diseños de investigación social: criterios operativos". En: "El Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación". Alianza Universidad Textos. 1996.
3. Azul Consultores Asociados. Enfoque de Evaluación de Impacto: diseños y técnicas para enfrentar la evaluación. Redesol.
4. Banco Interamericano de Desarrollo. Evaluación y preparación de proyectos. EVO-evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos (Marco Lógico). La Evaluación y diseño de proyectos. Marzo 1997.
<http://www.iadb.org/cont/evo/spbook/evaii.htm>
5. Bhola H. S. La Evaluación de Proyectos, Programas y Campaña de Alfabetización para el desarrollo. Planificación, diseño y ejecución de la evaluación y utilización de sus resultados. IUE-DSE.1992.
6. Blalock H. "Introducción a la Investigación Social". Amorrortu Ed. 1971. Sexta reimpresión 1994.
7. Briones, Guillermo. "Evaluación de Programas Sociales". Editorial Trillas, 1^a edición. México, 1991.
8. CEPAL/OEA y ANEP/FAS.OPP.BID. Programa de alimentación escolar de Uruguay, su impacto nutricional y educacional. Directores E. Cohen y R. Franco. Uruguay 1997.
9. Cohen Ernesto y Franco Rolando. Evaluación de proyectos sociales. Ed. Siglo XXI 1991.
10. Cohen Ernesto y Franco Rolando. Evaluación de proyectos sociales. La utilización del análisis costo - efectividad. Seminario sobre descentralización fiscal y banco de proyectos. Santiago de Chile, Octubre de 1990. ILPES- IDE del Banco Mundial.
11. Fairchild Pratt, Henry. Diccionario de Sociología. Fondo de Cultura Económica. México, 1949.
12. Gallino Luciano. Diccionario de Sociología. Editorial Siglo XXI. México, 1983.
13. Gutiérrez Héctor. Fundamentos Metodológicos, conceptuales y operativos del enfoque costo eficiencia y necesidades básicas en la evaluación social de los proyectos sociales. ILPES Septiembre 1993.
14. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. "Metodología de la Investigación". Mc.Graw – Hill. Colombia, 1991.

Típologías evaluativas de proyectos sociales.

16. Ibáñez, Sergio. "Enfoque de Evaluación de Impacto. Diseños y técnicas para enfrentar la evaluación". Azul Consultores Asociados.
17. ILPES. Propuesta Metodológica para la evaluación Ex - post y el informe de término de los proyectos de inversión. Septiembre de 1993.
18. ILPES. Guía para la identificación, preparación y evaluación de programas sociales. Febrero 1998.
19. ILPES – UNICEF. Planificación Social en América Latina y el Caribe. Marzo 1981.
20. Lecaros Roxana. "Planificación y Evaluación de Proyectos Sociales: Un estudio de caso". Tesis de Grado. Universidad ARCIS.
21. Pérez Serrano, Ma. Gloria. "Investigación – Acción. Aplicaciones al campo social y educativo". Editorial Dykinson. Madrid, 1990.
22. Salamanca Fernando. Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales. Curso de post grado del Programa global de formación en población y desarrollo. Documento docente, CELADE Noviembre 1995.
23. Salamanca Fernando. Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales. 1995.
24. Sanín Angel Héctor. Guía Metodológica general para la preparación de evaluación de proyectos de inversión social. ILPES Abril 1995.
25. Sierra Bravo, R. "Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios". Editorial Paraninfo, 7^a edición. Madrid, España. 1991.
26. Valdés Marcos. Evaluación de Impacto proyecto: Gestión de procesos organizacionales en jóvenes Mapuche de las Unidades Vecinales Nº 12 y 13. Comuna de Cerro Navia. Serie de estudios sociales Documento. Nº2. FUNCASE. Enero 1998.
27. Vera Pamela. Guía Metodológica para la Evaluación ex - post de proyectos. ILPES, Enero de 1997.
28. Yoon W. Paula. Directrices para encuestas de base y evaluación de impacto. Documento. Nº 1 de Formación para la educación en población y bienestar familiar en el medio laboral. OIT y Programa Mundial del Empleo. Edición 1993.

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Módulo 6

Articulación y Redes para la sostenibilidad





Programa de "Fortalecimiento de las capacidades de las OS"

Módulo No. 6

Taller "Articulación y Redes para la sostenibilidad de las OSC"

1er. día

Proyecto CIUDADANÍA ACTIVA
Universidad Casa Grande
Asociación Red de ONG de Guayaquil, AROG.



Día 1: Reflexión conceptual

- Naturaleza del trabajo en Red
- Participación ciudadana y participación en Red.
- Tipología de las redes ciudadanas.
- Perspectivas y retos del trabajo en Red.



Las redes pueden ser consideradas unas de las formas más antiguas de organización social, aún más antiguas que los gobiernos, la iglesia, los negocios, y las organizaciones sin fines de lucro y no gubernamentales. Casi todos y cada uno de nosotros hemos tenido un poco de experiencia con redes sociales, ya sea entre familia y amigos lejanos, en círculos de activistas que comparten nuestros puntos de vista, o en asociaciones formales de tipo profesional. Sin embargo, las redes de organizaciones y grupos de la sociedad civil se caracterizan por poseer ciertos principios y propiedades organizacionales que es esencial comprender.



Las redes de la sociedad civil pueden ser definidas como grupos de la sociedad civil, organizaciones y, a veces, individuos que se unen de manera voluntaria para lograr propósitos comunes en los ámbitos del desarrollo social o la gobernanza democrática. Dichos propósitos pueden incluir el intercambio de recursos, el logro de metas sociales comunes o la expresión de sus identidades desde una perspectiva comunitaria o social

TRABAJO DE GRUPOS Y CONVERSATORIO

TRABAJO DE GRUPOS Y CONVERSATORIO

- ¿Qué es una red de OSC?
- ¿Cuáles son los propósitos y objetivos de un trabajo en red?
- ¿En qué redes ciudadanas o de OSC participa usted o su organización?
- Caracterice a esas redes.

2. Tipología de las redes

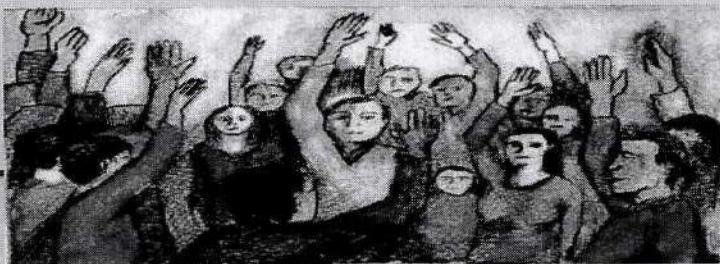
- ✓ Por su ámbito de intervención territorial.
- ✓ Por su temática de incidencia.
- ✓ Por el tipo de grupos con los que trabaja.
- ✓ Por sus características de gestión



Propósito compartido	Nivel de interdependencia	Cambio en la toma de decisiones	Cambios en la propiedad o la gobernanza	Tipos de estructura de la red
(1) Intercambio de información, aprendizaje recíproco	Bajo	Existe poca toma de decisiones conjunta	Ninguno	Relaciones informales; Una sola agencia organiza la reunión o reuniones. La responsabilidad de reunir a los miembros recae sobre la asociación miembro
(2) Coordinar políticas, programas o actividades	Moderado-bajo	Existe un grado limitado de toma de decisiones conjunta por parte de ejecutivos o delegados	Requiere un acuerdo formal o informal	Grupo o comité formado por representantes autorizados
(3) Obtener fondos conjuntamente	Moderado	Existe cierto grado de toma de decisiones conjunta que se concentra en las finanzas	Requiere un acuerdo formal y, a menudo, organización legal	Una unidad para la administración de proyectos, albergada por un solo miembro o creada conjuntamente
(4) Crear nuevo valor social, e.g. campañas de apoyo, distribución de servicios	Moderado-alto	Existe cierto grado de toma de decisiones conjunta que se concentra en la implementación de programas y en las finanzas	Requiere un acuerdo formal o informal y puede incluir una nueva organización coordinante.	Coalición, alianza, o red de distribución de servicios. La organización coordinante puede ser albergada por un solo miembro o creada conjuntamente
(5) Fortalecer las identidades e intereses comunes de los miembros a largo plazo, e.g. política, legislación, reputación, etc.	Alto	La toma de decisiones conjunta es permanente y ejercida a través de representación ejecutiva o por delegados de alto rango	Requiere una organización formal por vía legal, estatutos, etc. según lo dicte el código legal y las normas/prácticas sociales	Asociación de miembros, cuerpo ápice, federación, etc. Generalmente incluye un grupo de miembros participantes, una junta directiva elegida por éstos últimos y personal que labora en una unidad coordinante o secretariado

Redes críticas de participación en la política pública...

Un espacio de Participación Ciudadana y Control Social



1. Participación y control social

Participación ciudadana: varios autores señalan diferentes formas de participación.

- **Participación comunitaria:** acciones ejecutadas colectivamente por los ciudadanos en la búsqueda de soluciones a las necesidades de la vida cotidiana.
- **Participación Social:** proceso de agrupamiento de los individuos en distintas organizaciones de la sociedad civil para la defensa y representación de sus intereses.



- **Participación Política:** es la intervención de los ciudadanos a través de ciertos instrumentos para lograr la materialización de los intereses de un grupo político.
- **Participación ciudadana:** es la intervención de los ciudadanos en la esfera pública en función de los intereses sociales. Lo que se busca con este tipo de participación es la **intervención directa de los ciudadanos** en las actividades públicas, la colaboración en las mismas, y la posibilidad de ser sujetos activos en el desarrollo de una localidad.

Control Social: el proceso mediante el cual se emplean mecanismos y herramientas para el seguimiento, la evaluación y la medición de la gestión pública, fundamentadas en este principio de la participación ciudadana: la **intervención directa de los ciudadanos** en las actividades públicas.



El **Control Social** de esta manera, es un ejercicio que nace y se ejerce desde la propia práctica de los ciudadanos, para

- Vigilar la actuación de funcionarios públicos.
- Hacer seguimiento a los resultados de la gestión gubernamental en todos sus niveles.
- Proponer los cambios necesarios para evitar la corrupción y mejorar la calidad de los servicios públicos.

El marco normativo e institucional

1998 a 2008

- Importantes avances en procesos de planificación local con participación ciudadana (Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal y Presupuestos Participativos promovidos por AME).
- Iniciativas de otros actores nacionales e internacionales para la incorporación de actores sociales en la gestión pública.
- La CCCC promociona y gestiona el control de la corrupción y la conformación de veedurías.
- Se fortalecen iniciativas de base local.
- Otros procesos importantes desde las OSC

CRE 2008

Se reconoce la PC como nueva función del Estado, procedimientos, instancias y mecanismos de participación protagónica, control social en la planificación y gestión pública, estructurando "sistemas" de PC y CS en los diferentes niveles de gobierno



EN LA CONSTITUCION

Art. 95.- Las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, participarán de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano.

CRE 2008



Principales normas de Participación Ciudadana y Control Social:

- Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social
- Ley del CPCCS
- COOTAD
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas



I. Mecanismos de democracia directa

- La iniciativa popular normativa: (Art. 103 de la Const., Arts. 6 al 12 de la LOPC, y Art. 309 del COOTAD) Los ciudadanos con su firma presentan propuestas de ordenanzas cantonales a sus Alcaldes.
- El referéndum: (Art. 441 de la Const., Arts. 13 al 18 de la LOPC): Si bien se aplica a nivel nacional, la iniciativa puede salir de los niveles cantonales, de una coordinación con su autoridad local. Los ciudadanos con su firma presentan ante la Asamblea Nacional propuestas de reforma parcial de la Constitución.
- La consulta popular: Art. 104 de la Const., Arts. 20 al 23 de la LOPC) Esta puede darse a dos niveles. El primero, la consulta que es convocada por los gobiernos autónomos descentralizados sobre temas de interés para su jurisdicción. El segundo, por iniciativa ciudadana respecto de cualquier asunto, exceptuando tributos, gasto público u organización político administrativa del país.
- La revocatoria del mandato: Art. 105 de la Const., Arts. 25 al 28 de la LOPC, Art. 310 del COOTAD) La ciudadanía impulsa con sus firmas el cese de funciones de una autoridad electa con el voto popular. En las urnas se decide si se retira el mandato entregado.



II. Mecanismos de participación a nivel local

- Las asambleas locales: (Art. 56 al 63 LOPC) Organizadas por la ciudadanía como un espacio para la deliberación pública para fortalecer sus capacidades colectivas de interlocución con las autoridades e incidir de manera informada en el ciclo de las políticas públicas, la presentación de servicios y la gestión de lo público.
- Las instancias de participación ciudadana: (art. 64 y 65 LOPC) Son instancias que tiene como fines elaborar planes y políticas locales, mejorar la calidad de la inversión pública, definir agendas de desarrollo, elaborar presupuestos participativos, fortalecer la democracia a través de la transparencia, rendición de cuentas y control social, promover la formación ciudadana, entre otros. No tienen un nombre específico por ley, debiendo definirse este en cada nivel de gobierno.
- Los consejos locales de planificación: (art. 66 LOPC) Son espacios donde se formulan los planes de desarrollo, las políticas locales y sectoriales, en base a las prioridades, objetivos estratégicos del territorio, ejes y líneas de acción. Los consejos se integran con al menos un treinta por ciento de representantes de la ciudadanía, designados por las instancias locales de participación.
- El presupuesto participativo: (art. 67 al 71 LOPC) Es el proceso por el cual la ciudadanía individual o colectivamente contribuye de manera voluntaria a la toma de decisiones sobre los presupuestos, en reuniones con sus autoridades.

III. Mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública



- Las audiencias públicas: (Arts. 73 a 75 de la LOPC) instancias habilitadas obligatoriamente por la autoridad, por iniciativa propia o a pedido de la ciudadanía, para atender pronunciamientos o peticiones y fundamentar decisiones o acciones de gobierno.
- Los cabildos populares: (Art. 76 de la LOPC): instancias de participación cantonal para realizar sesiones públicas de convocatoria abierta a la ciudadanía para discutir asuntos específicos de la gestión municipal.
- La silla vacía: (Art. 101 de la Const., Art. 77 de la LOPC, Art. 311 del COOTAD): espacio en las sesiones de los gobiernos autónomos descentralizados para ser ocupado por uno o varios representantes de la ciudadanía en función del tema que se va a tratar, para debatir y tomar decisiones.
- Veedurías: (Art. 78 de la LOPC): Procesos para controlar la gestión pública en cualquier nivel de gobierno, conformadas por una o varias personas.
- Observatorios: (Art. 79 de la LOPC): Grupos de personas u organizaciones que elaboran diagnósticos, informes y reportes para impulsar, evaluar, monitorear y vigilar el cumplimiento de las políticas públicas.
- Consejos consultivos: (Art. 80 de la LOPC): Mecanismos de asesoramiento de ciudadanos y organizaciones constituidos en espacios y organismos de consulta que pueden ser convocados por la autoridad en cualquier momento.

IV. Mecanismos de control social



- Veedurías: (Art. 84 a 87 de la LOPC, Reglamento General de Veedurías del CPCCS): Ya se señaló en el conjunto anterior de mecanismos un primer concepto. Es una modalidad de control social de la gestión de lo público y de seguimiento a las actividades de las autoridades electas.

- Rendición de cuentas: (Arts. 88 a 95 de la LOPC): Es un derecho de los ciudadanos y una obligación de las autoridades, relacionado a un proceso sistemático, deliberado, interactivo y universal, de informar y someterse a evaluación por las acciones u omisiones del ejercicio de la gestión pública.



- Conversatorio:

Perspectivas y retos del trabajo en red



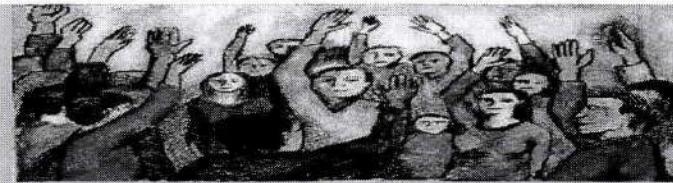
Programa de "Fortalecimiento de las capacidades de las OS"

Módulo No. 6

Taller "Articulación y Redes para la sostenibilidad de las OSC"

2do. día

Proyecto CIUDADANÍA ACTIVA
Universidad Casa Grande
Asociación Red de ONG de Guayaquil, AROG.



Día 1: Reflexión conceptual

- Naturaleza del trabajo en Red
- Participación ciudadana y participación en Red.
- Tipología de las redes ciudadanas.
- Perspectivas y retos del trabajo en Red.

1. Conceptos y naturaleza del trabajo en red

Las redes de la sociedad civil pueden ser definidas como grupos de la sociedad civil, organizaciones y, a veces, individuos que se unen de manera voluntaria para lograr propósitos comunes en los ámbitos del desarrollo social o la gobernanza democrática. Dichos propósitos pueden incluir el intercambio de recursos, el logro de metas sociales comunes o la expresión de sus identidades desde una perspectiva comunitaria o social.

2. Tipología de las redes

- ✓ Por su ámbito de intervención territorial.
- ✓ Por su temática de incidencia.
- ✓ Por el tipo de grupos con los que trabaja.
- ✓ Por sus características de gestión



Por sus características de gestión

Propósito compartido	Nivel de interdependencia	Cambio en la toma de decisiones	Cambios en la propiedad o la gobernanza	Tipos de estructura de la red
(1) Intercambio de información, aprendizaje recíproco	Bajo	Existe poca toma de decisiones conjunta	Ninguno	Relaciones informales; Una sola agencia organiza la reunión o reuniones. La responsabilidad de reunir a los miembros recae sobre la asociación miembro
(2) Coordinar políticas, programas o actividades	Moderado-bajo	Existe un grado limitado de toma de decisiones conjunta por parte de ejecutivos o delegados	Requiere un acuerdo formal o informal	Grupo o comité formado por representantes autorizados
(3) Obtener fondos conjuntamente	Moderado	Existe cierto grado de toma de decisiones conjunta que se concentra en las finanzas	Requiere un acuerdo formal y, a menudo, organización legal	Una unidad para la administración de proyectos, albergada por un solo miembro o creada conjuntamente
(4) Crear nuevo valor social, e.g. campañas de apoyo, distribución de servicios	Moderado-alto	Existe cierto grado de toma de decisiones conjunta que se concentra en la implementación de programas y en las finanzas	Requiere un acuerdo formal o informal y puede incluir una nueva organización coordinante.	Coalición, alianza, o red de distribución de servicios. La organización coordinante puede ser albergada por un solo miembro o creada conjuntamente
(5) Fortalecer las identidades e intereses comunes de los miembros a largo plazo, e.g. política, legislación, reputación, etc.	Alto	La toma de decisiones conjunta es permanente y ejercida a través de representación ejecutiva o por delegados de alto rango	Requiere una organización formal por vía legal, estatutos, etc. según lo dicte el código legal y las normas/prácticas sociales	Asociación de miembros, cuerpo ágil, federación, etc. Generalmente incluye un grupo de miembros participantes, una junta directiva elegida por éstos últimos y personal que labora en una unidad coordinante o secretariado

3. El trabajo en redes de OSC.... Un mecanismo de participación ciudadana

Participación ciudadana: varios autores señalan diferentes formas de participación.

- **Participación comunitaria:** acciones ejecutadas colectivamente por los ciudadanos en la búsqueda de soluciones a las necesidades de la vida cotidiana.
- **Participación Social:** proceso de agrupamiento de los individuos en distintas organizaciones de la sociedad civil para la defensa y representación de sus intereses.



- **Participación Política:** es la intervención de los ciudadanos a través de ciertos instrumentos para lograr la materialización de los intereses de un grupo político.
- **Participación ciudadana:** es la intervención de los ciudadanos en la esfera pública en función de los intereses sociales. Lo que se busca con este tipo de participación es la **intervención directa de los ciudadanos** en las actividades públicas, la colaboración en las mismas, y la posibilidad de ser sujetos activos en el desarrollo de una localidad.

1998 a 2008

- Importantes avances en procesos de planificación local con participación ciudadana (Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal y Presupuestos Participativos promovidos por AME).
- Iniciativas de otros actores nacionales e internacionales para la incorporación de actores sociales en la gestión pública.
- La CCCC promociona y gestiona el control de la corrupción y la conformación de veedurías.
- Se fortalecen iniciativas de base local.
- Otros procesos importantes desde las OSC

CRE 2008

Se reconoce la PC como nueva función del Estado, procedimientos, instancias y mecanismos de participación protagónica, control social en la planificación y gestión pública, estructurando "sistemas" de PC y CS en los diferentes niveles de gobierno



EN LA CONSTITUCION

Art. 95.- Las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, participarán de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano.

CRE 2008

Principales normas de Participación Ciudadana y Control Social:

- Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social
- Ley del CPCCS
- COOTAD
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas



DIA SEGUNDO

- Redes de OSC: experiencias relevantes en Latinoamérica.
- Redes de OSC en Guayaquil y Ecuador: perspectivas y restos para su fortalecimiento.
- Conversatorio sobre AROG y la Confederación Ecuatoriana de ONG.



DIA TERCERO

- Metodología para un trabajo en Red: técnicas y herramientas.
- Plan de Acción para fortalecer nuestro trabajo en Redes ciudadanas.
- Entrega de información para el trabajo en Red.

Casos interesantes

Red Latinoamericana

- Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONG de América Latina y El Caribe

Red territorial colombiana

- Federación Antioqueña de ONG

ECUADOR

- Confederación Ecuatoriana de ONG
- Asociación Red de ONGs de Guayaquil -AROG

Redes Latinoamericanas

ORGANIZACIÓN	PAÍS/RED
Liga Iberoamericana de Lucha contra la Pobreza	Red Iberoamericana
Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación (CLADE)	Red Iberoamericana
ALER (Comunicación).	
LATINDAD	
Plataforma Educativa Mercosur	Uruguay
Articulación Feminista	
Fondo Indígena	Red Iberoamericana
Asociación Mundial de Radios Comunitarias AL y el Caribe (AMARC ALC)	Chile
Organización Negra Centroamericana - ONECA	Red Centroamericana
Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción ALOP	Red Latinoamericana
Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción ALOP	Red Latinoamericana
Confederación Sindical de Trabajadores/as de las Américas CSA	Red Interamericana
Red Iberoamericana de Juventud Indígena y Afrodescendiente REJINA	Red Iberoamericana
SERPAJ - AL (Servicio Paz y Justicia en América Latina)	

Redes Nacionales

ORGANIZACIÓN	PAÍS/RED
Asociación Chilena de ONGs (ACCION)	Chile
Asociación Nacional de ONGs Orientadas al Desarrollo (ANONG)	Uruguay
Confederación Colombiana de ONGs	Colombia
Coordinación de ONG y Cooperativas (CONGOOP)	Guatemala
Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de acción Social - UNITAS	Bolivia
Coordinadora ONG para el Desarrollo (CONGDE)	España
Coordinadora Civil de Nicaragua (CCER)	Nicaragua
Alianza ONG	Rep. Dominicana

Qué es la Mesa

La Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONGs de América Latina y el Caribe es un espacio de articulación de las ONG de la región. Busca formular una agenda de respuestas comunes ante los desafíos de América Latina y el Caribe, para que las ONG se confronten y dialoguen con otros actores políticos, gubernamentales y no gubernamentales, sociales y académicos.

Es un ámbito de encuentro, convergencia, intercambio y organización que reconoce la variedad de asociaciones, plataformas, grupos y alianzas de ONG en la Región. En la toma de decisiones y funcionamiento se caracteriza, además, por la horizontalidad y la democracia interna.

Qué es la Mesa

El trabajo de las asociaciones y redes regionales que la componen está centrado en la participación ciudadana en las políticas nacionales y regionales, en el desenvolvimiento de las sociedades civiles locales en la búsqueda del desarrollo y en el fortalecimiento de la democracia.

La Mesa se plantea como un espacio de articulación que busca contribuir a potenciar las acciones de las asociaciones y redes que la componen. Las características permanentes de este espacio son la diversidad, el intercambio y el apoyo mutuo.

Integrantes

ABONG – Asociación Brasileña de Organismos No Gubernamentales – Brasil
ACCIÓN – Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales
ALOP – Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción
AMARC – Asociación Mundial de Radios Comunitarias
ANC – Asociación Nacional de Centros de Investigación, Promoción Social y Desarrollo – Perú
ANONG – Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo – Uruguay
CEAAL Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales
Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia – México
Coordinación de ONG y Cooperativas – CONGOOP – Guatemala
CRIES – Coordinadora Regional de Investigaciones Económicas y Sociales
ENCUENTRO – Argentina
LATINDADD – Red Latinoamericana sobre Deuda, Desarrollo y Derechos
PIDHDD – Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo
Pojoaju – Asociación de ONGs de Paraguay
Propuesta Ciudadana – Perú
SINERGIA – Venezuela
UNITAS – Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social – Bolivia



Actividades principales:

- Declaraciones internacionales
- Encuentros de redes de OSC
- Metodologías de trabajo en red
- Propuestas de política pública
- Intercambio de experiencias en cuanto a la defensa de la libre asociatividad

Tienen su sede en Santiago de Chile y funcionan a través de coordinaciones nacionales



- Federación Antioqueña de ONGS

(Ver presentación adjunta)



- Asociación Red de ONG de Guayaquil – AROG
(Ver presentación adjunta)



- Federación Ecuatoriana de ONG
(Conversatorio con el Soc. Humberto Salazar de Fundación ESQUEL)



TRABAJO EN RED

**Participar para promover la equidad
y el desarrollo humano**



PARTICIPAR...

- Como ciudadanos, formar parte de.....
- Intervenir en la toma de decisiones, en una sociedad plural....

manejar información – formarnos
opinar – incidir – actuar....



→ ...en las políticas públicas que nos afectan o
que inciden en nuestro entorno



Trabajamos por el desarrollo humano...

Nos afectan decisiones en cuanto a:

- Políticas públicas
- Marco normativo
- Regulación
- Esquemas organizativos
- Etc..

Trabajamos por el desarrollo humano...

Nos afecta el entorno nacional e internacional:

- Donaciones privadas y/o públicas
- Cooperación internacional
- Costos
- Oportunidades
- Capacidades...
- Etc..





Trabajamos por el desarrollo humano...

- Entonces, nuestra participación (formar parte de.....) es en todo aquello que nos afecta, en el camino que tenemos para el cumplimiento de nuestros objetivos: **promover y alcanzar el desarrollo humano y la equidad social.**



Participar en Red

- Participar en Red, implica mayores retos y verdaderos compromisos de nuestras organizaciones; pero con la perspectiva de obtener resultados de mayor alcance y magnitud.
- Participar en Red fortalece la ciudadanía porque promovemos nuestros derechos y cumplimos, de manera mancomunada, con nuestros deberes, como instituciones y como ciudadanos.
- Participar en Red, respetando nuestra diversidad, promoviendo el bien común en nuestro territorio.





PARTICIPAR EN RED

Un espacio de construcción ciudadana:

- Democracia
- Alternabilidad
- Rendición de cuentas



- El trabajo en red es *una forma de hacer las cosas*, que supone ir “tejiendo” relaciones, aprendizajes, avanzando “de nudo en nudo” hasta tener constituido un espacio común, abierto y diversificado, en el que se puedan ir sumando nuevas iniciativas, propuestas....





El trabajo en red supone dar énfasis al proceso de construcción del espacio de acción común y no a la estructura organizativa, la cual deviene en secundaria en función de las necesidades. No se trata pues de hacer redes para “lanzarlas” y “pescar” a otros y otras, sino de convocar a participar en el proceso de construcción de la red.



El factor dinamizador del trabajo en red está jalónado por los objetivos o metas estratégicas y no por el trabajo en red en sí mismo.

No tiene sentido la red hacia dentro, sino en función de lo que se haga “en red” hacia fuera, su eficiencia y su eficacia. Por eso la forma y la intensidad que tome el trabajo en red dependerá de cuánto podamos incidir en transformar la situación que nos sirve de punto de partida hacia el objetivo planteado.





Trabajar en red supone tener formas diversas de ***coordinación operativa***: en las que cada quien aporta lo que le es más propio y sobre lo que más sabe, a través de acciones, proyectos y líneas de trabajo concretas. Sin acción, los “nudos” de la red “se aflojan”.



Trabajar en red supone, por lo anterior, **respetar y aprovechar las diversidades**. Ellas constituyen un factor de fortalecimiento, en la medida precisamente que se respeten y aprovechen y no se impongan unas particularidades sobre otras. Por eso, es importante el debate, la planificación y la fundamentación de los propósitos y acciones, así como la especialización de tareas, para posibilitar la complementariedad de esfuerzos y capacidades.





- Impulsar una dinámica y un espíritu de aprendizaje mutuo. Ello implica disposición a compartir lo que cada quien sabe, pero también disposición de escuchar para aprender de lo que otros y otras saben.



- Es muy importante impulsar procesos y mecanismos de acumulación de la experiencia: llevar registros y colectivizar memorias de lo realizado, sintetizar los acuerdos, dejar constancia de las evaluaciones y planes. Muchas veces, por no realizar estos procedimientos, se repiten los errores y no se construyen nuevos “escalones” desde donde avanzar a nuevos desafíos.





El proceso de construcción del trabajo en red no es lineal ni regular; es asimétrico y variable. Por ello, es fundamental **mantener una dinámica comunicativa muy intensa**, que alimente las posibilidad de estar en contacto, de aportar y de recibir aportes, utilizando todas las formas y medios posibles: escritos, electrónicos, encuentros personales, etc, para “seguir el pulso” de los acontecimientos y colectivizar las propuestas y decisiones.



Cuidar que todo lo que se haga sea *transparente* hacia el conjunto, sin temor a visibilizar los errores o dificultades. No existe trabajo en red posible, si no está basada en la confianza mutua. Pero la confianza no se otorga gratuitamente, la confianza se construye como parte de una relación (y se pierde, también). La honestidad, franqueza y disposición a la crítica consolidan las relaciones de una red.





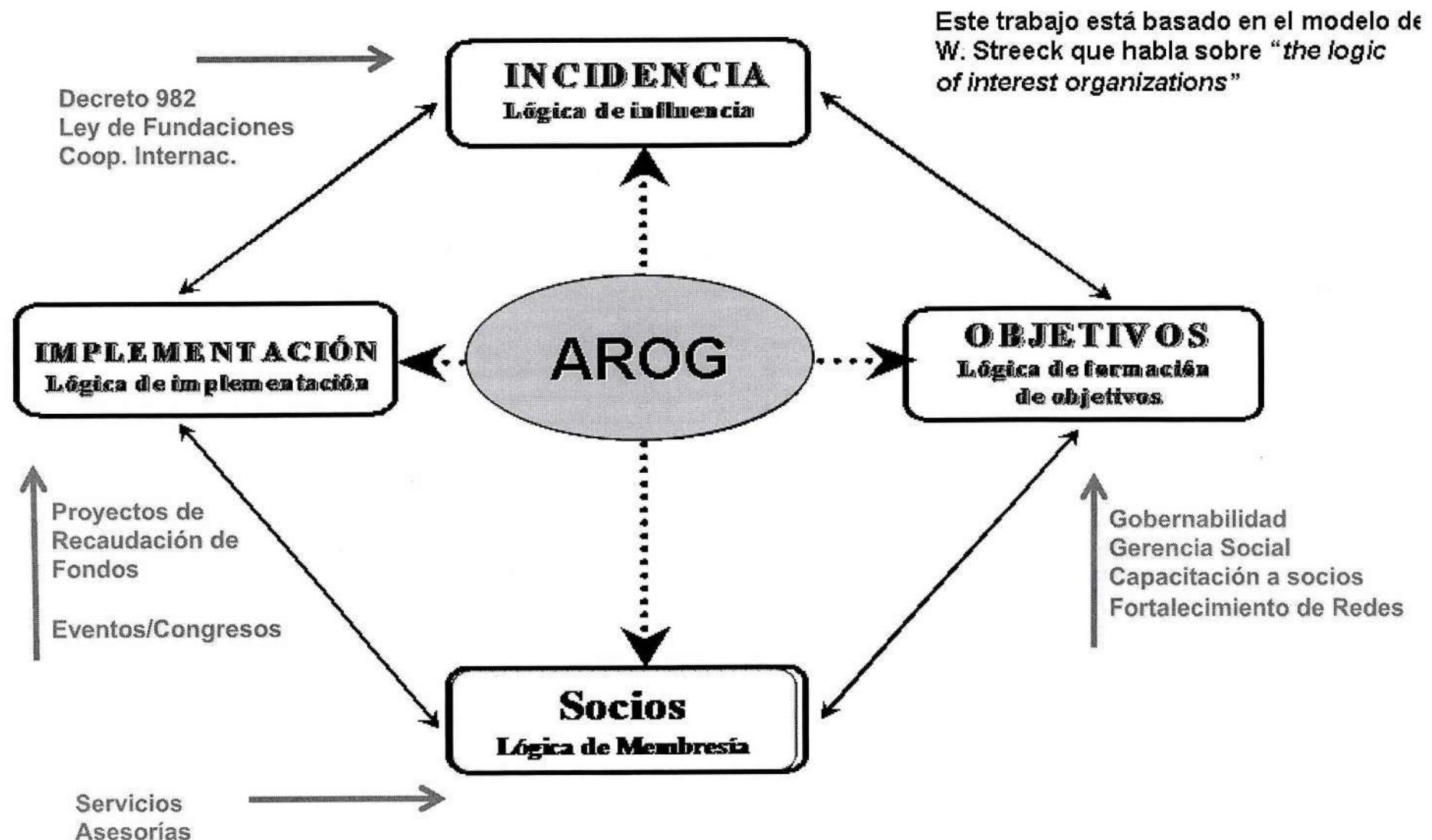
- **Contar con formas e instancias de animación y coordinación.** El trabajo en red no funciona por sí solo, sino como producto de iniciativas, propuestas, reacciones, acuerdos y discrepancias, que son capaces de ser estructurados en planes de acción. Cuanto más distribuidas estén las tareas de animación y coordinación, con más reparto de responsabilidades, el trabajo en red será más dinámico y será más “propio” de todos quienes participan



En síntesis, el trabajo en red implica ***una cultura organizacional: poner de nuestra parte lo mejor que tenemos, contribuyendo así a nuestro propio crecimiento como personas***



Metodología para El análisis de organizaciones asociativas o gremiales



- Incidencia: marco normativo, acceso a la cooperación internacional, relacionamiento con ámbito gubernamental.
- Implementación: proyectos que generen posicionamiento y recursos a AROG
- Objetivos: programas y proyectos que apunten al cumplimiento de la Misión de la red: gobernabilidad, ciudadanía, fortalecimiento de redes, fortalecimiento de la ONGs.
- Socios: actividades para “atender” a los socios y lograr sostenibilidad y crecimiento.

- Incidencia:
- Implementación:
- Objetivos: Agencia Suiza para el Desarrollo Internacional; AVINA; USAID (grupo Faro)
- Socios:

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Módulo 7

Incidencia Política

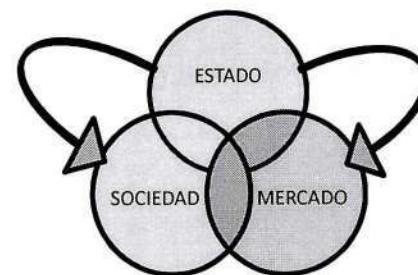
EXPLORANDO EL ORBE DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Humberto Alexander Salazar Estacio.
2010

1

QUE SON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

2



- "el conjunto de políticas (de gasto público social, tributario, laboral y demográfico), que se dirigen a la población, sus condiciones de vida y al orden social", CORTES, Rosalía / MARSHALL, Adriana. "Política Social y Regulación de la Fuerza de Trabajo". Cuadernos Médicos Sociales No 65 / 66. Pag. 1

Humberto Alexander Salazar Estacio.

3

QUE SON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS II

```

graph TD
    ESTADO([ESTADO]) --- MECHANISMOS[Mecanismos de regulación]
    ESTADO --- MERCADO[Mercado de trabajo]
    ESTADO --- RELACIONES[Relaciones sociales vinculantes]
    ESTADO --- PODER[Poder legítimo]
    MECHANISMOS --> MERCADO
    MERCADO --> RELACIONES
    RELACIONES --> PODER
  
```

El Estado constituye a la vez una relación social y aparato institucional cuyos atributos son: 1) la capacidad de externalizar su poder (reconocimiento internacional de su condición de Estado); 2) la capacidad de institucionalizar su autoridad (monopolio del uso de la fuerza o del poder coercitivo); 3) la capacidad de diferenciar su control (capacidad del Estado de recaudar a la que se añade la centralización del poder y descentralización del control); y 4) la capacidad para internalizar una identidad colectiva, (emisión de símbolos / prácticas que refuerzan sentimientos de pertenencia y solidaridad social que posibilitan el control ideológico). Oscar Ozslak

Las políticas públicas son políticas estatales. Responden a cuestiones que interpelan el Estado

4

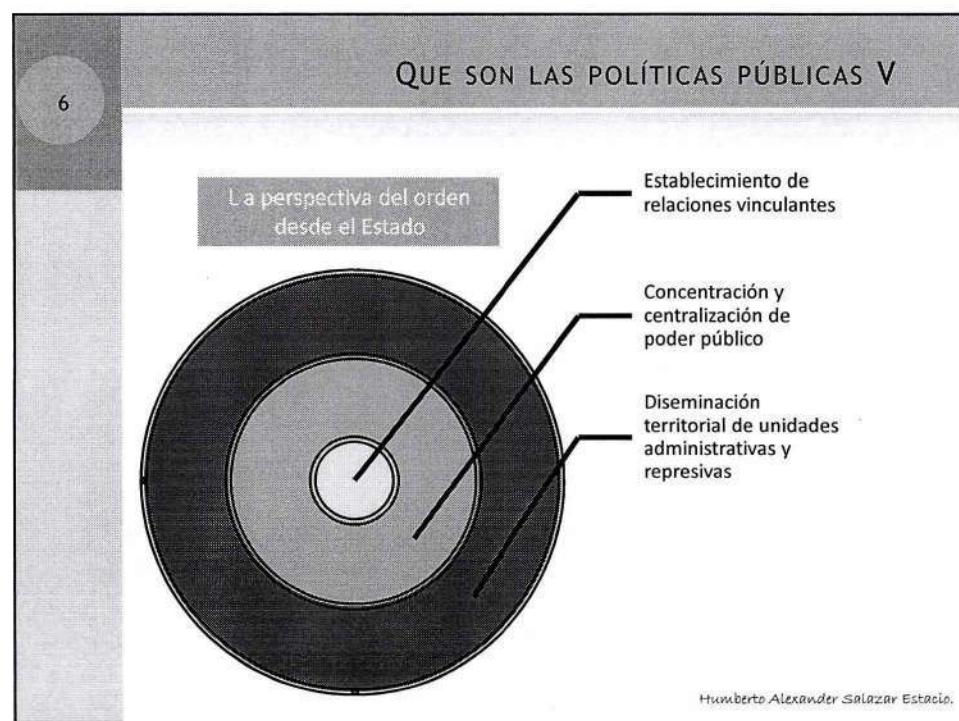
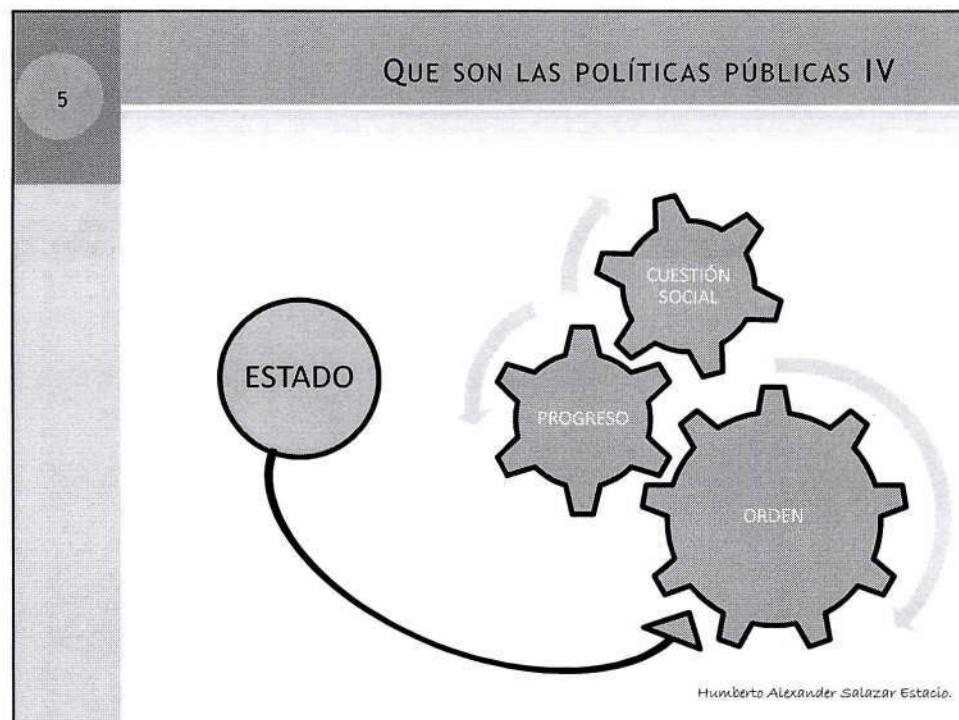
QUE SON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS III

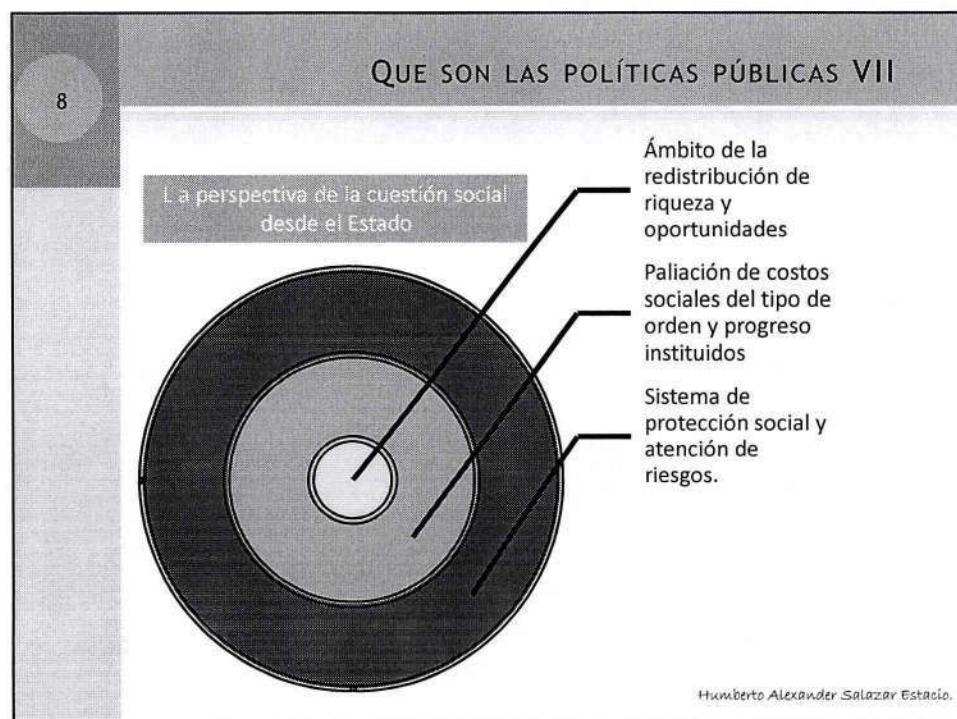
ESTADO COMO RELACIÓN SOCIAL

```

graph TD
    A[Establecimiento de modalidad de vinculación] --- B[Sistema de dominación]
    B --- C[Regulación de distribución asimétrica]
    C --- D[Componente político de la dominación]
  
```

Humberto Alexander Salazar Estacio.





9

QUE SON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS VIII

LA POLITICA. LA DIMENSION MODERNA DEL CONCEPTO. EL PODER

- ◎ En el análisis del concepto moderno de política una dimensión que no puede dejar de ser atendida es la de poder.
- ◎ El término poder proviene del latín *Potere* cuya acepción es la de tener expedita la potencia de hacer una cosa .
- ◎ El término da cuenta de la facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o hacer algo, y su significado en la antigüedad, era sinónimo de influencia, autoridad, gestión, fuerza, imperio.
- ◎ Hobbes define poder como *los medios para obtener alguna ventaja*.
- ◎ Russell, lo presenta como *los medios que permiten conseguir los efectos deseados*.
- ◎ La dimensión de poder político reconoce como campo el dominio de unos hombres sobre otros hombres, o en su formulación estadocéntrica, de unas unidades sociales con respecto a otras

Humberto Alexander Salazar Estacio.

10

QUE SON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS IX

LA POLITICA. LA DIMENSION MODERNA DEL CONCEPTO. PODER Y GOBIERNO

- ◎ El Estado, -como instrumento para ejercer el poder- se constituye en un aparato de dominación, y su control, es el *key issue* de la política en términos modernos, pues a través de este, se pueden hacer efectivas las *ventajas* y conseguir los *efectos deseados*.
- ◎ En relación a las concepciones modernas de Política, el gobierno viene ha ser una expresión del ejercicio concreto del poder político.
- ◎ El ejercicio de gobierno es un acto exclusivo reservado para personas o grupos que a través de diferentes medios alcanzan el poder político legítimo, y con esto acceden a la capacidad de discernir y elegir, de entre el conjunto de acciones para responder a las expectativas o intereses de la sociedad - cuyo cumplimiento esta mediatisado por la acción del Estado-, aquellas que más sirvan a los intereses de un determinado proyecto.

Humberto Alexander Salazar Estacio.

QUE SON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS X

11

LA POLITICA. LA DIMENSION MODERNA DEL CONCEPTO. ESTADO – SOCIEDAD

- ◎ En este esquema el Estado no tiene como interlocutores directos a los ciudadanos. Sus interlocutores serán otros sectores, básicamente el mercado y la sociedad civil.
- ◎ En los momentos en los que el Estado requiere consolidar su rol en relación a los otros sectores “*lo público*” se “estatiza”. De otro lado, en los momentos de crisis del Estado, “*lo público*” pasa a ser objeto de atención creciente de la Sociedad Civil, provocándose el fortalecimiento de una esfera pública no Estatal.

Recuadro 3
Interpenetración Estado- Sociedad / Sociedad- Estado

Grado de interpenetración
Estado en Sociedad civil

LO ESTATAL Lo público LO PRIVADO

Humberto Alexander Salazar Estacio.

QUE SON LAS POLÍTICAS PÚBLICAS XI

12

LA POLITICA. LA DIMENSION MODERNA DEL CONCEPTO. LO PUBLICO

- ◎ De lo anterior se evidencia el surgimiento de una dicotomía *Público / Privado* -cuyo eje *público-político – colectivo* se agrega a lo estatal-, la misma que a su vez, se remite a otra dicotomía entre *Estado / Sociedad* -cuyo eje *privado – particular* se aderezza con lo social y económico.

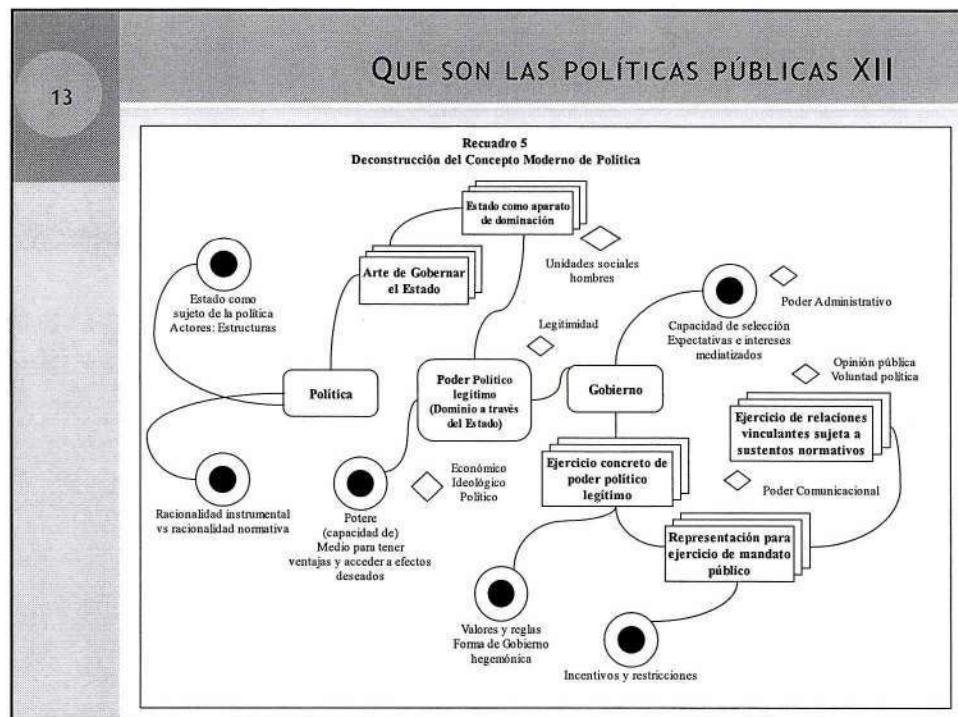
Lo público

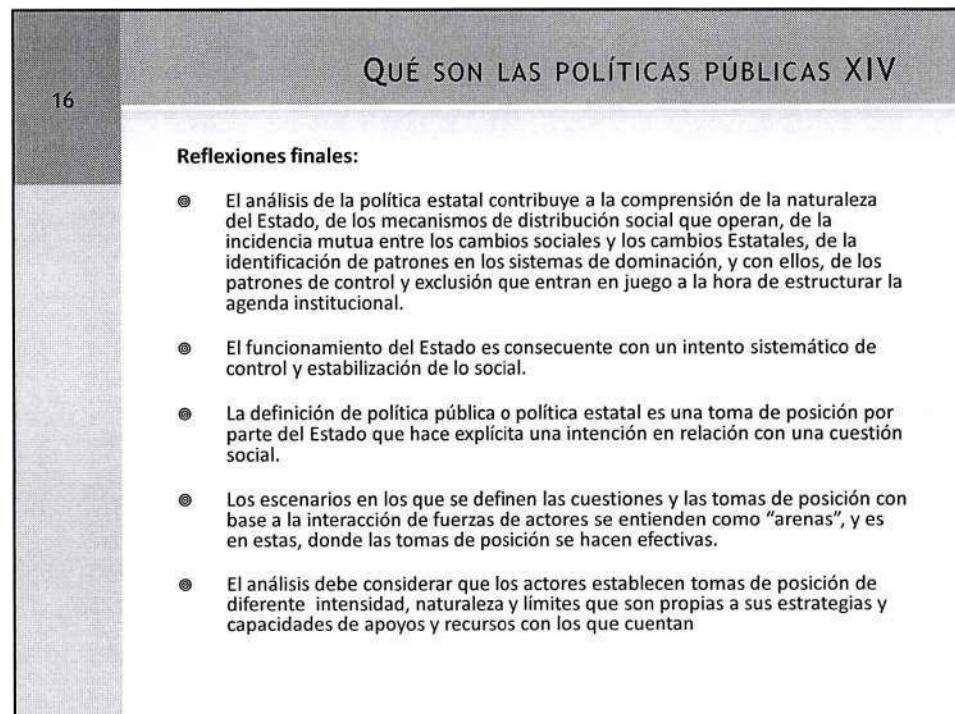
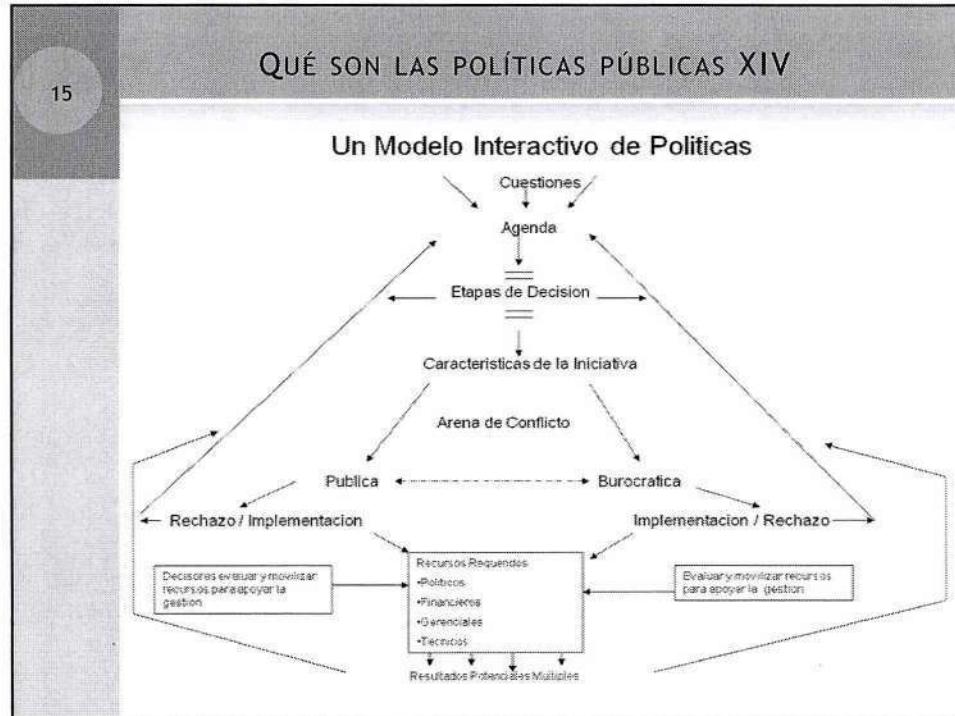
Espacio perteneciente a todos

Bien común y meritorio

Ámbito de responsabilidad común regulatoria

Sistema público: estatal + privado



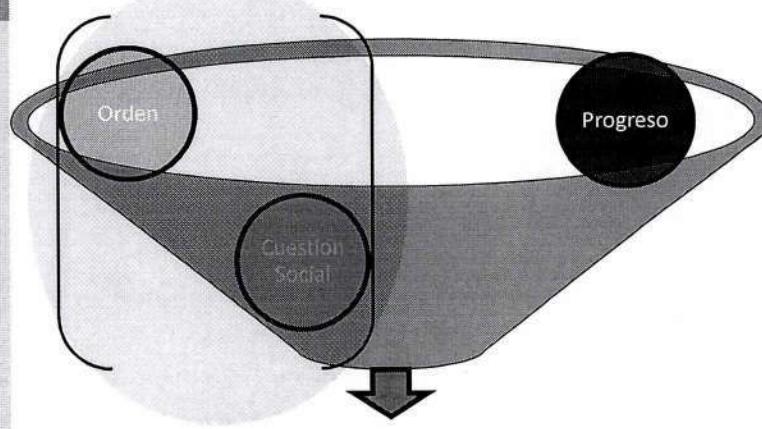


EXPLORANDO EL ORBE DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS. ECUADOR

Humberto Alexander Salazar Estacio.
2010

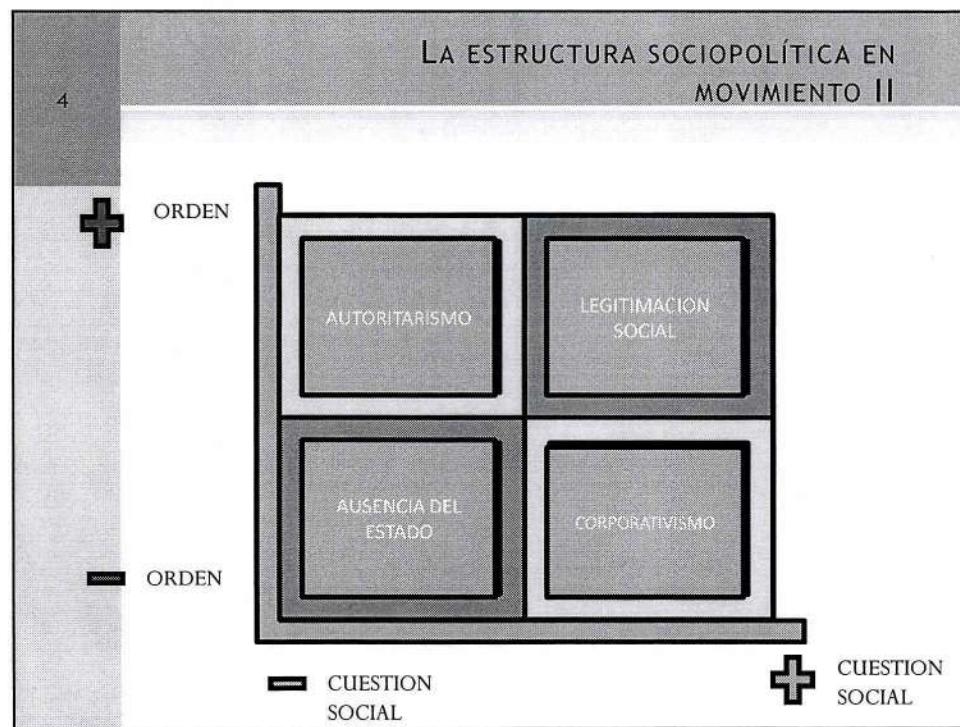
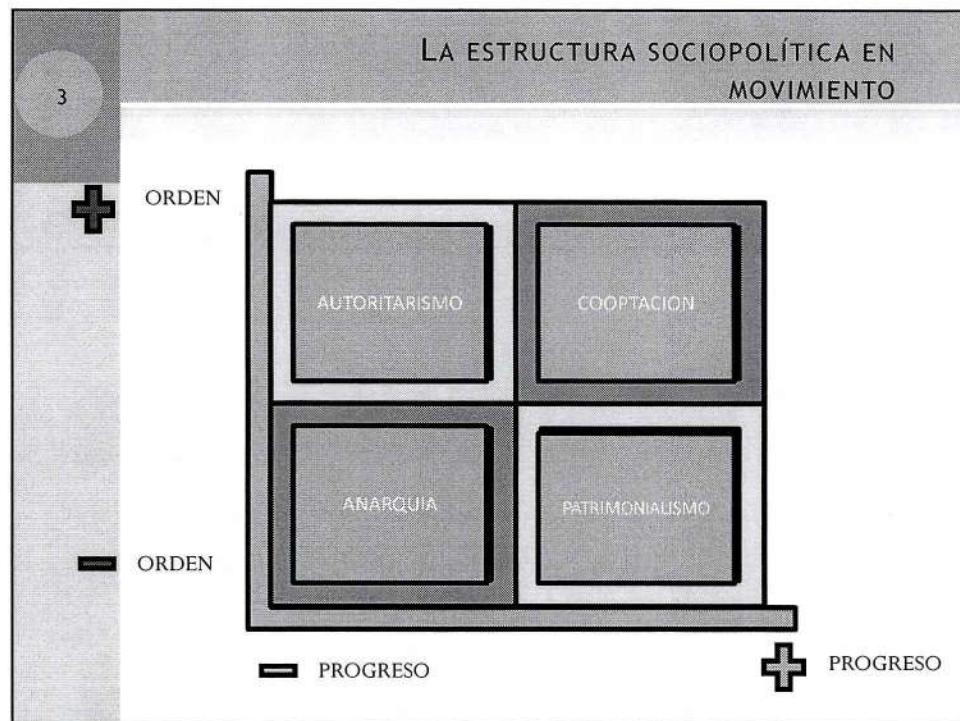
1

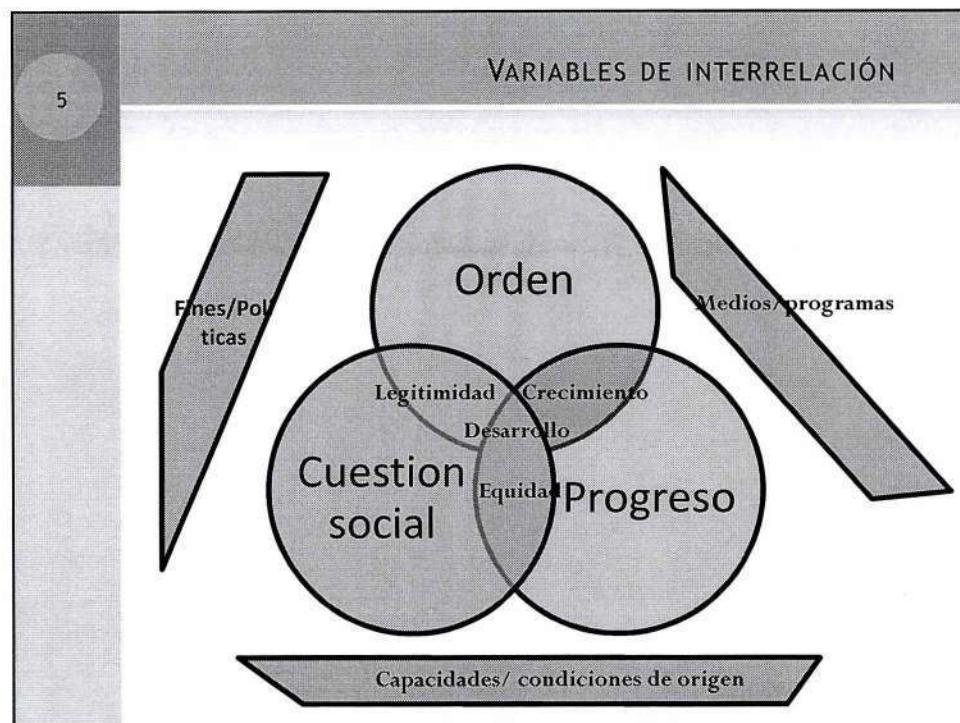
EL CONTEXTO

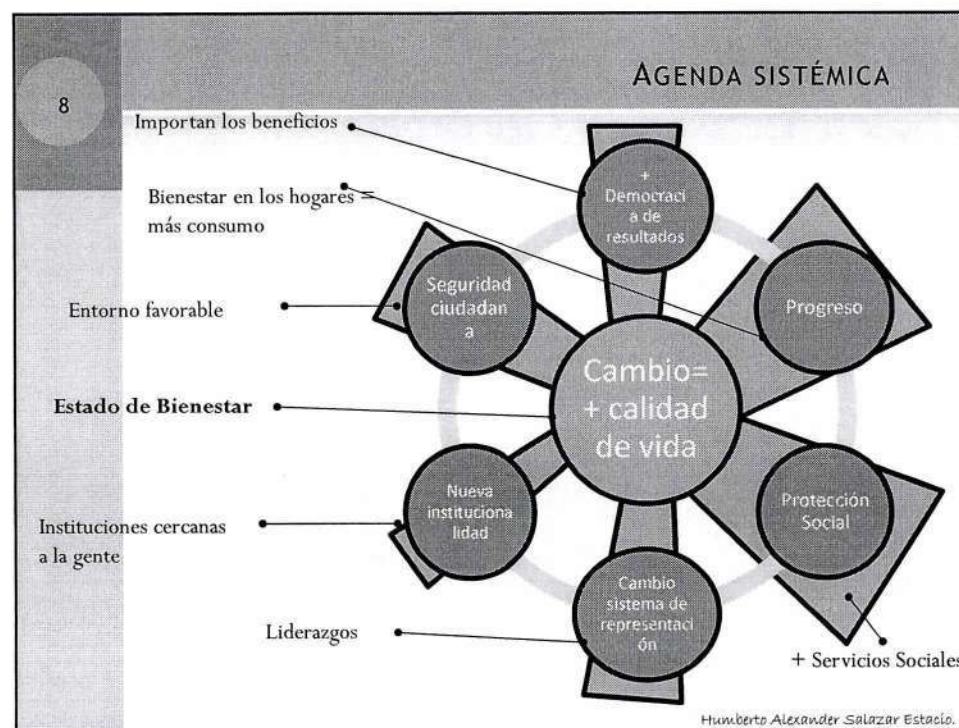
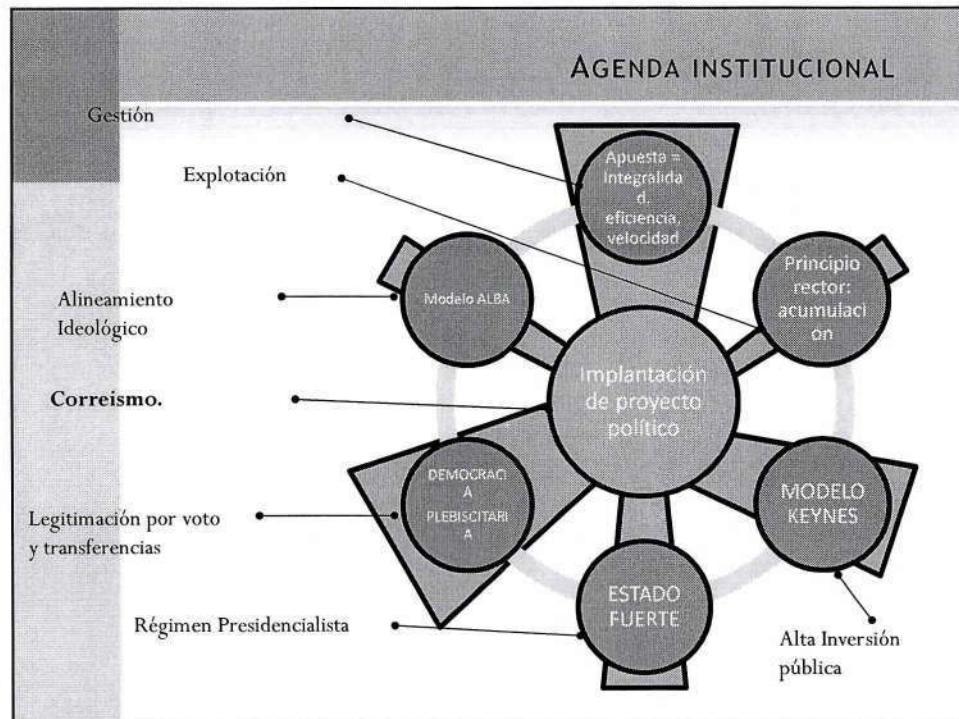


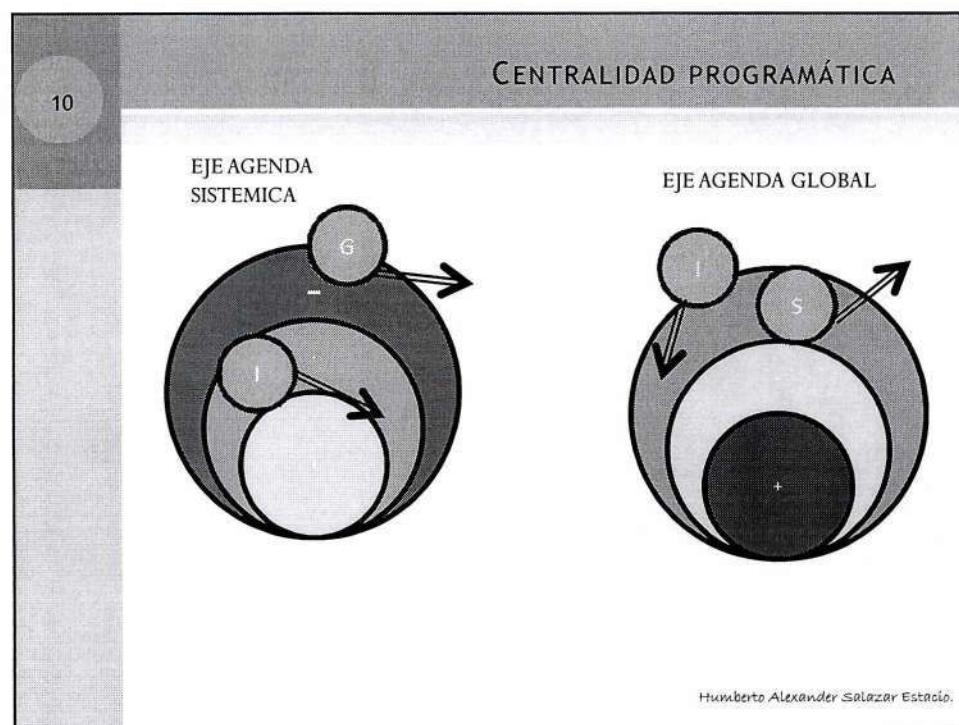
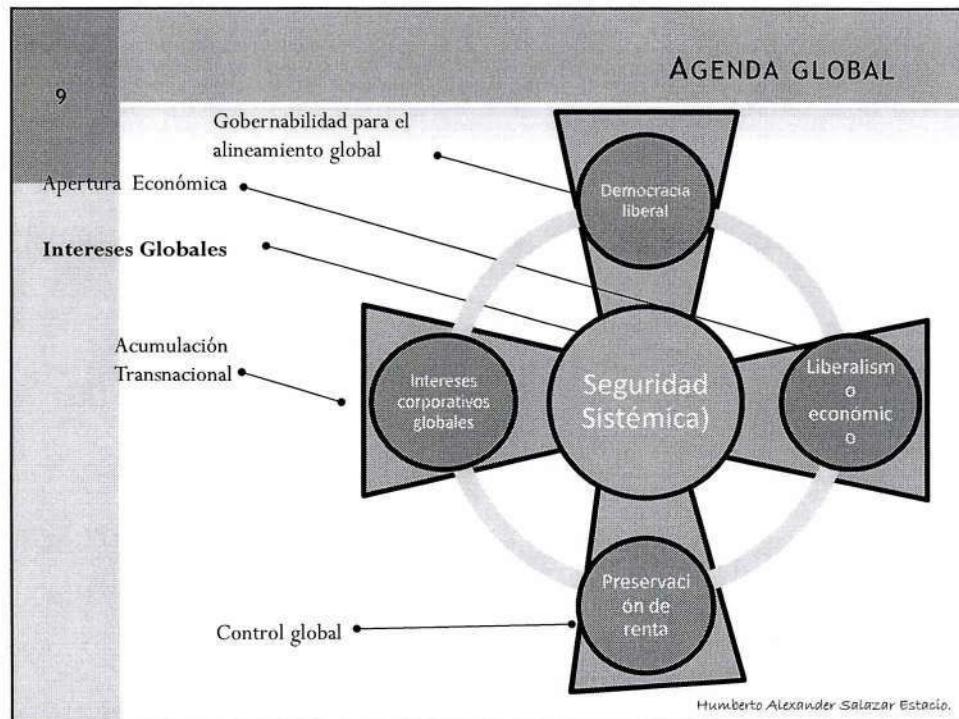
Condición sociopolítica actual

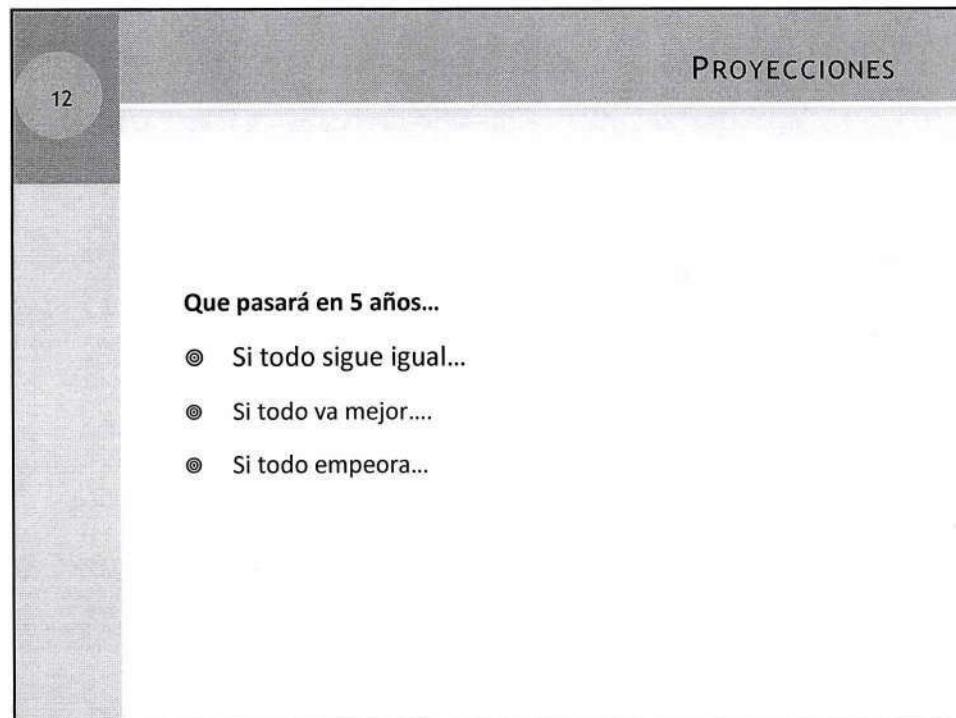
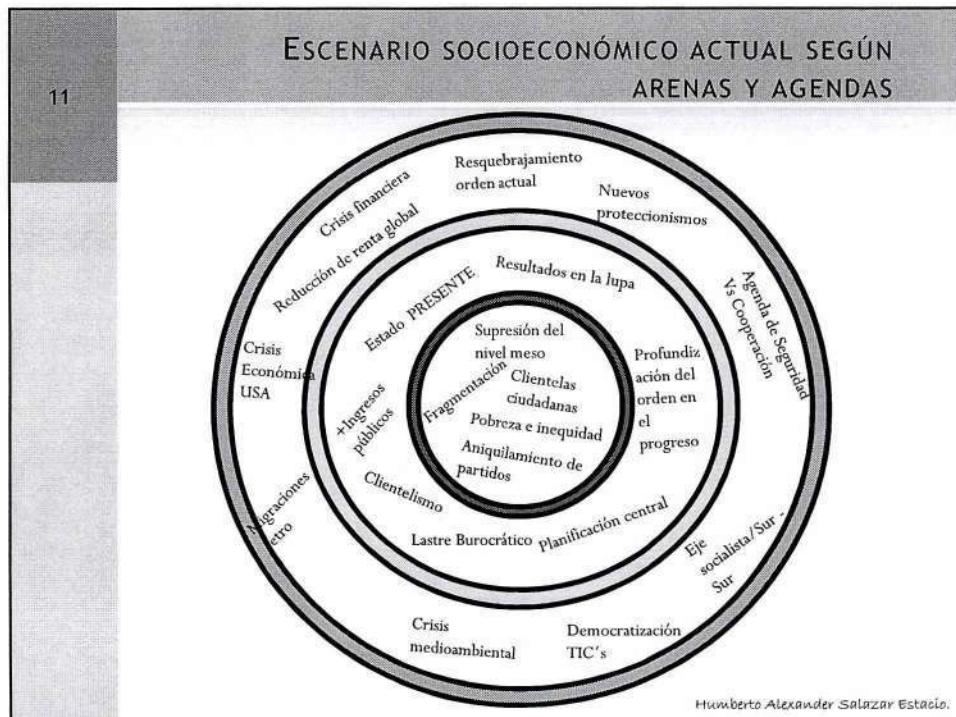
Humberto Alexander Salazar Estacio.

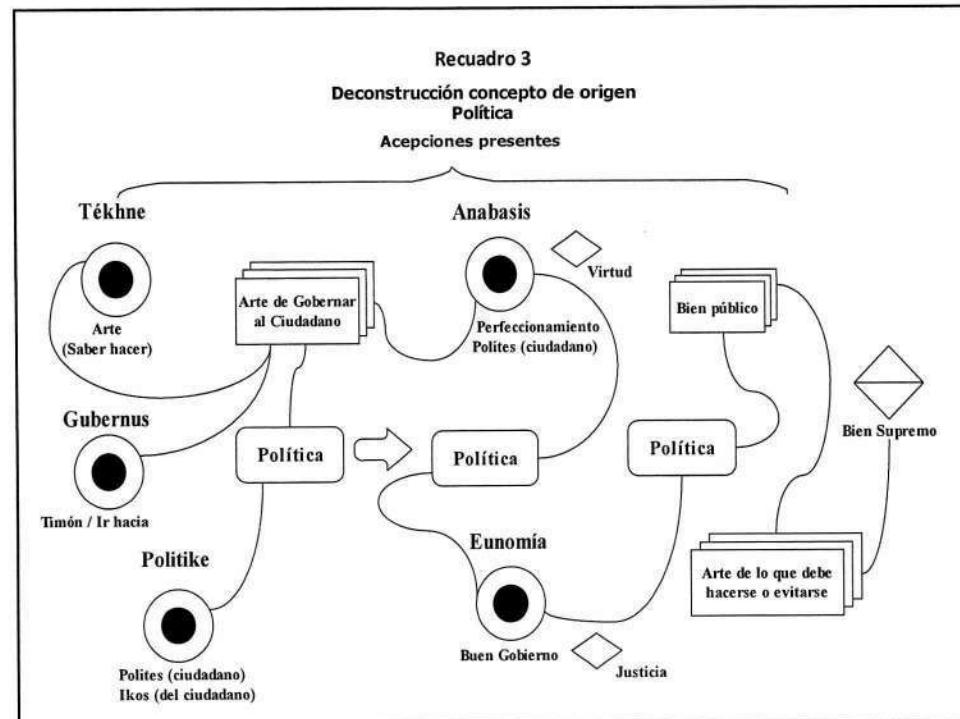
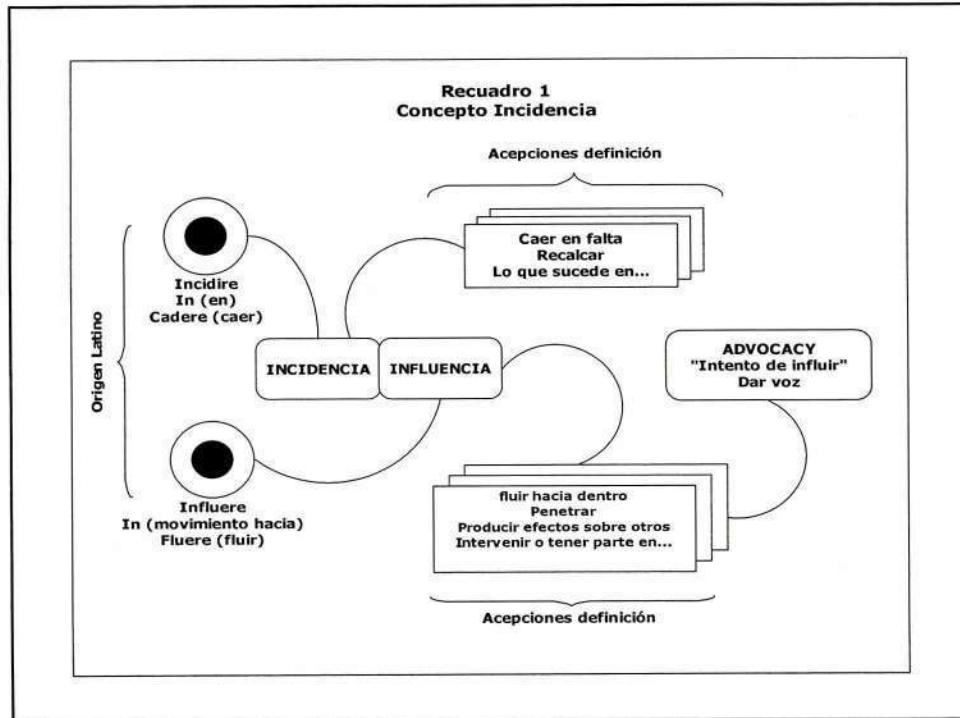


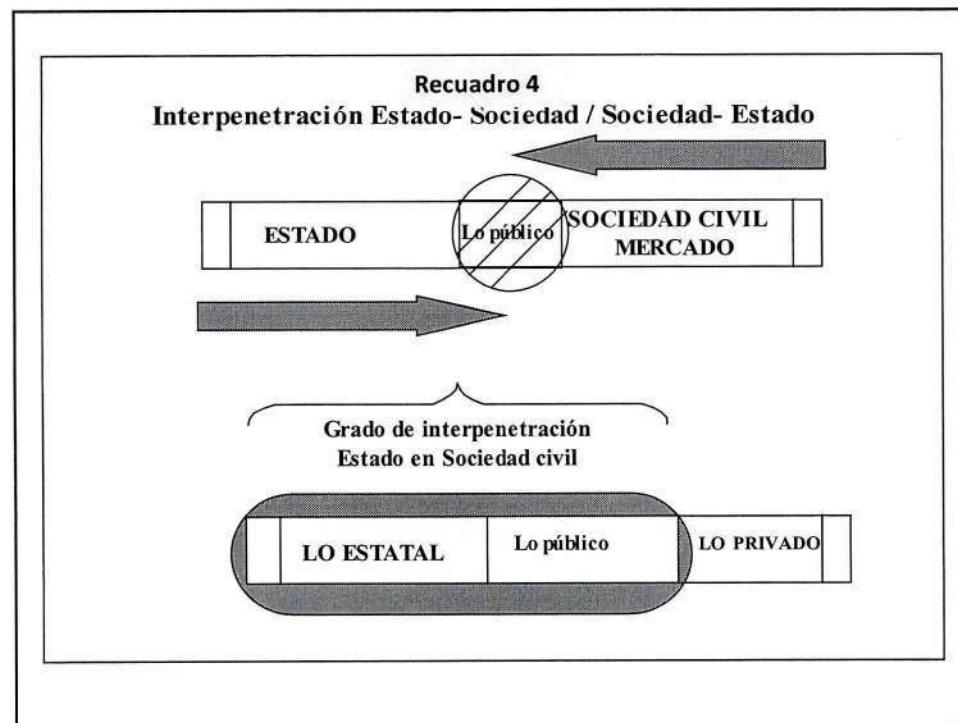
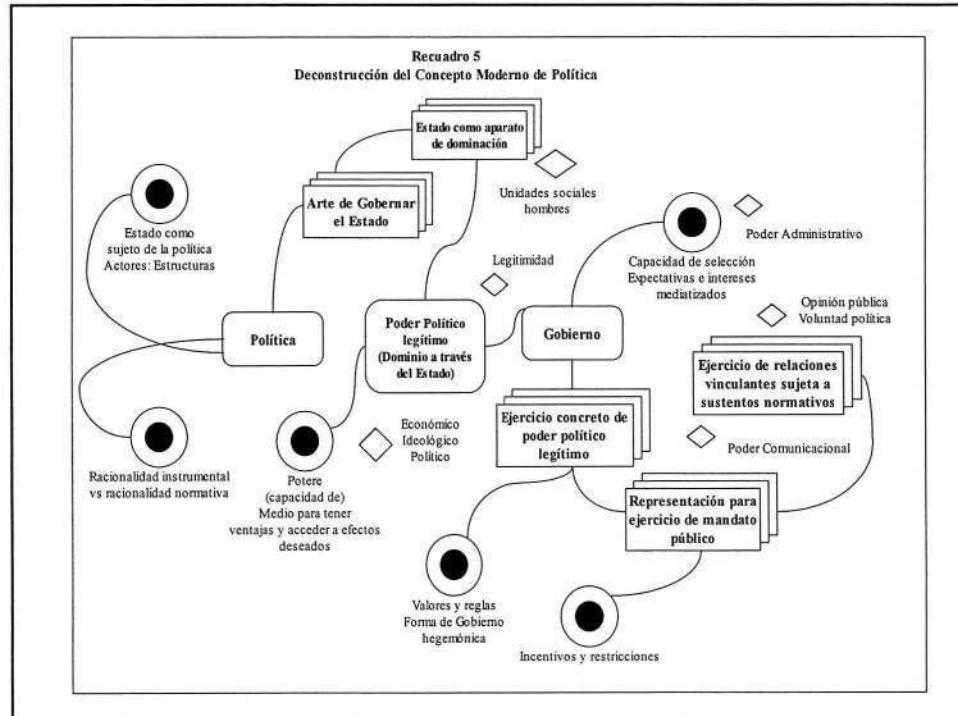


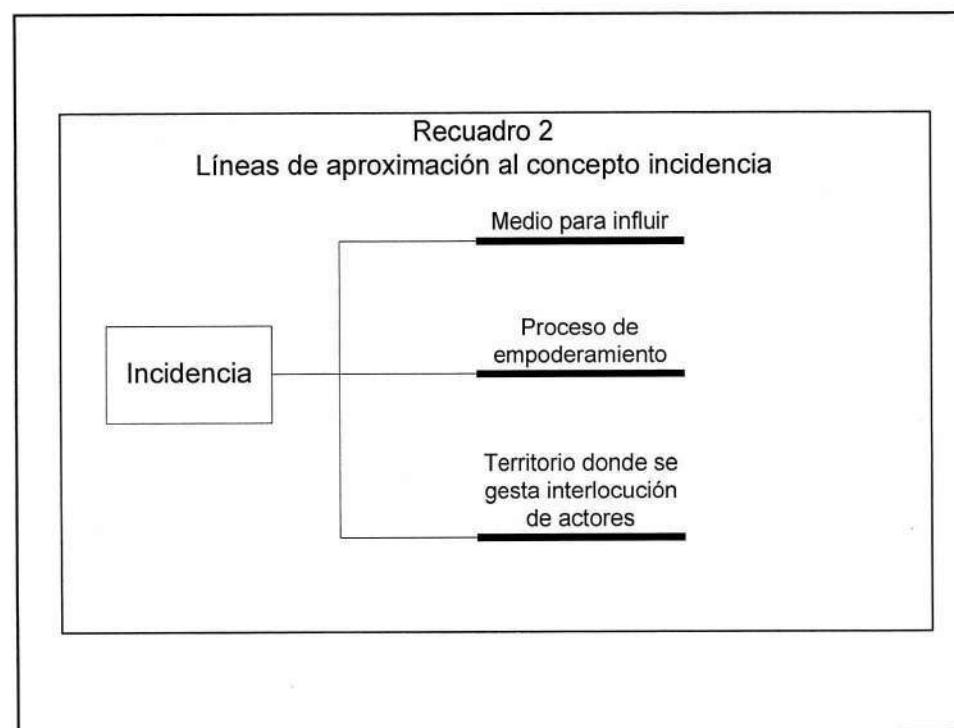
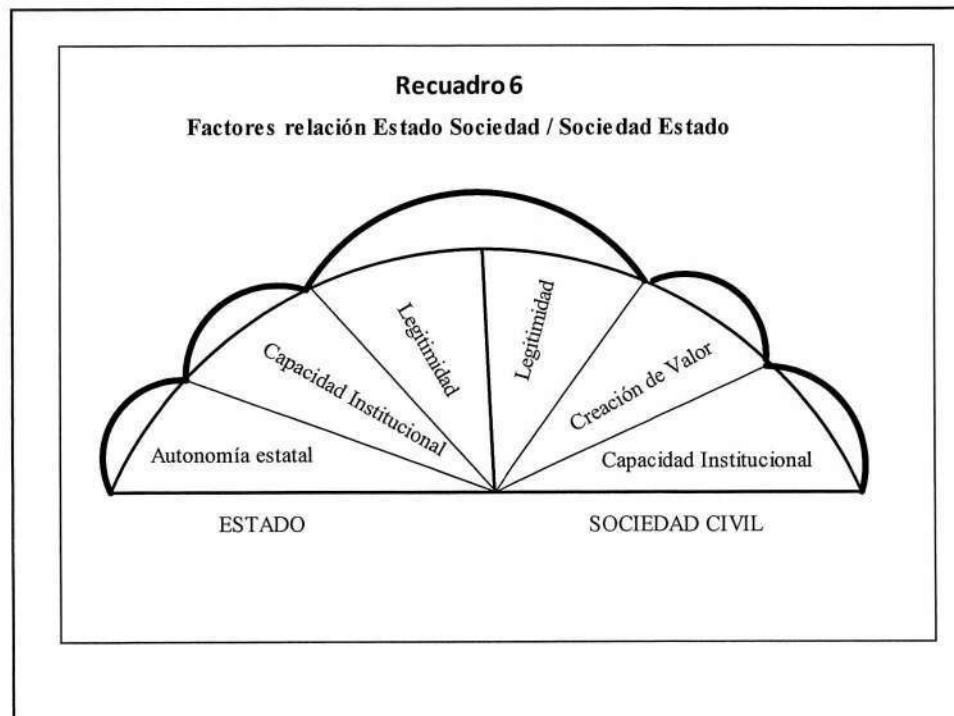


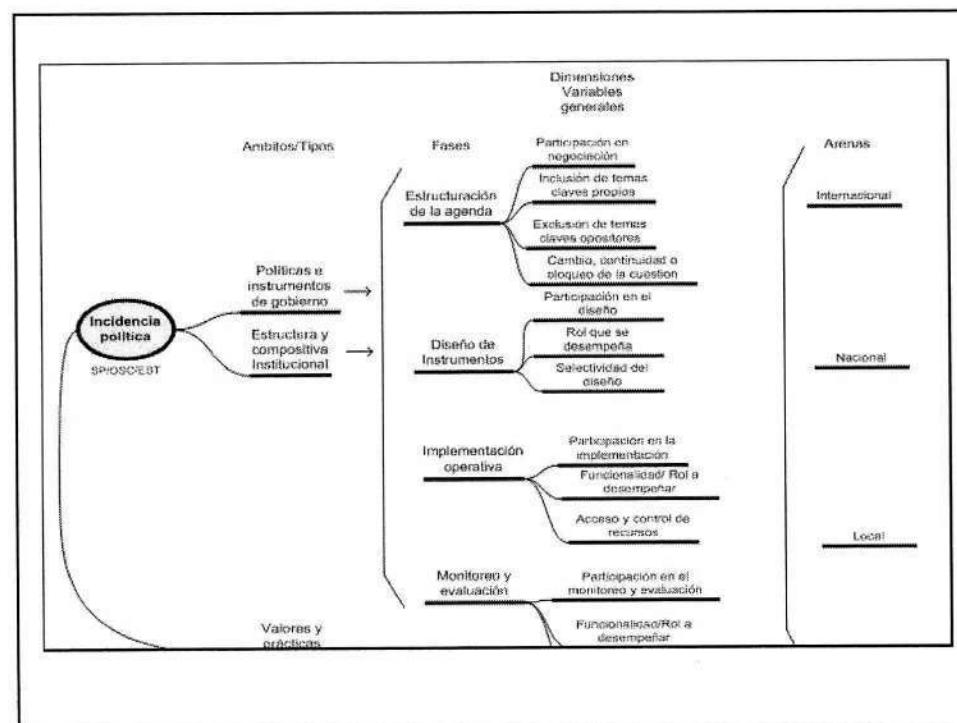
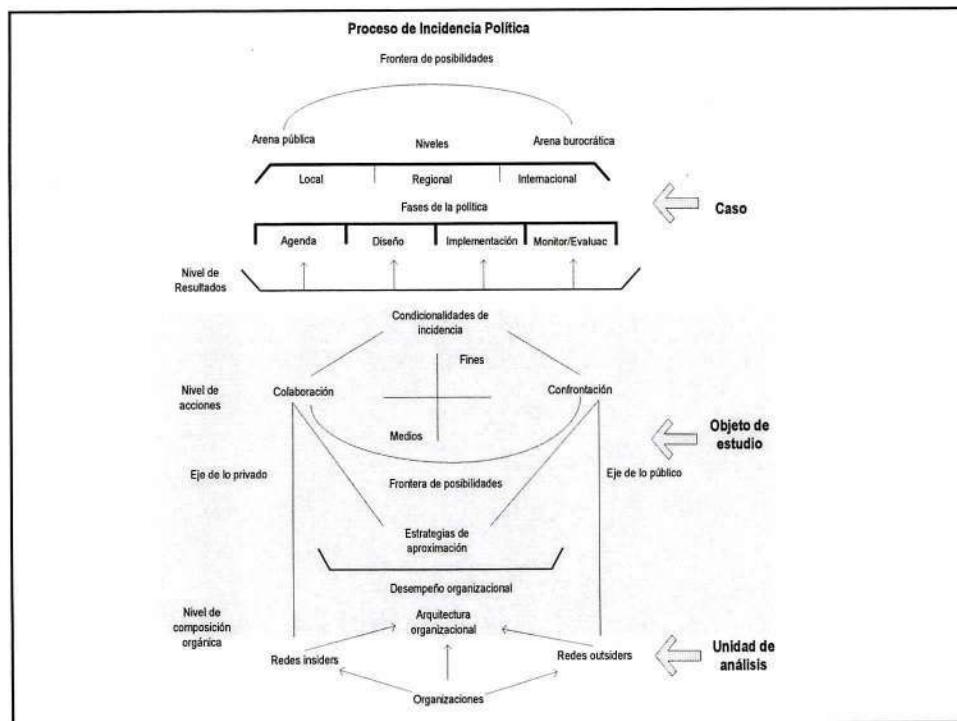


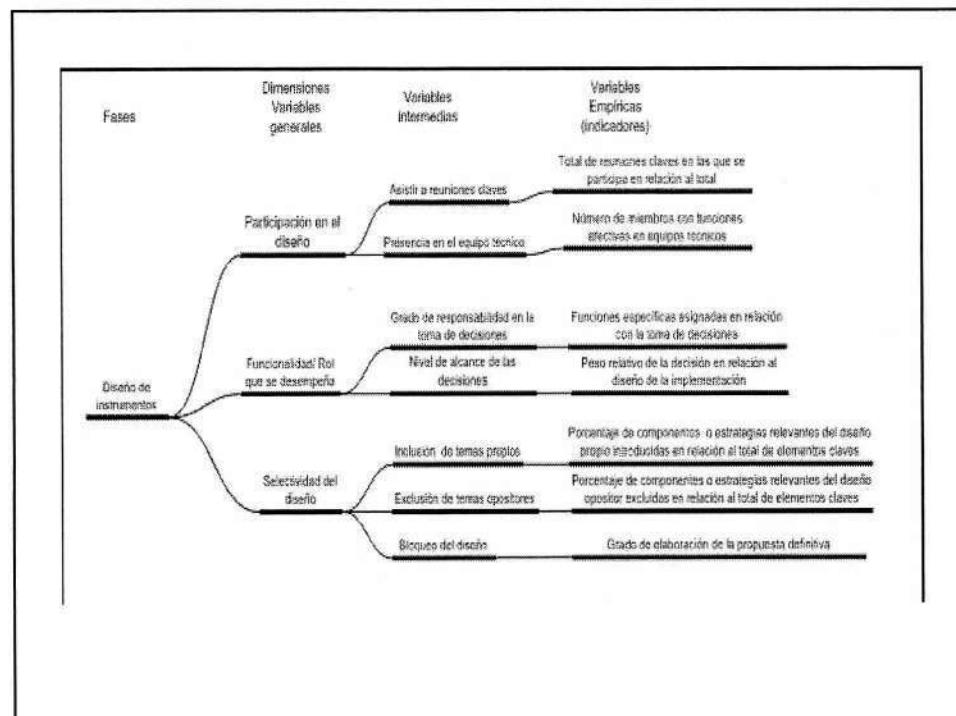
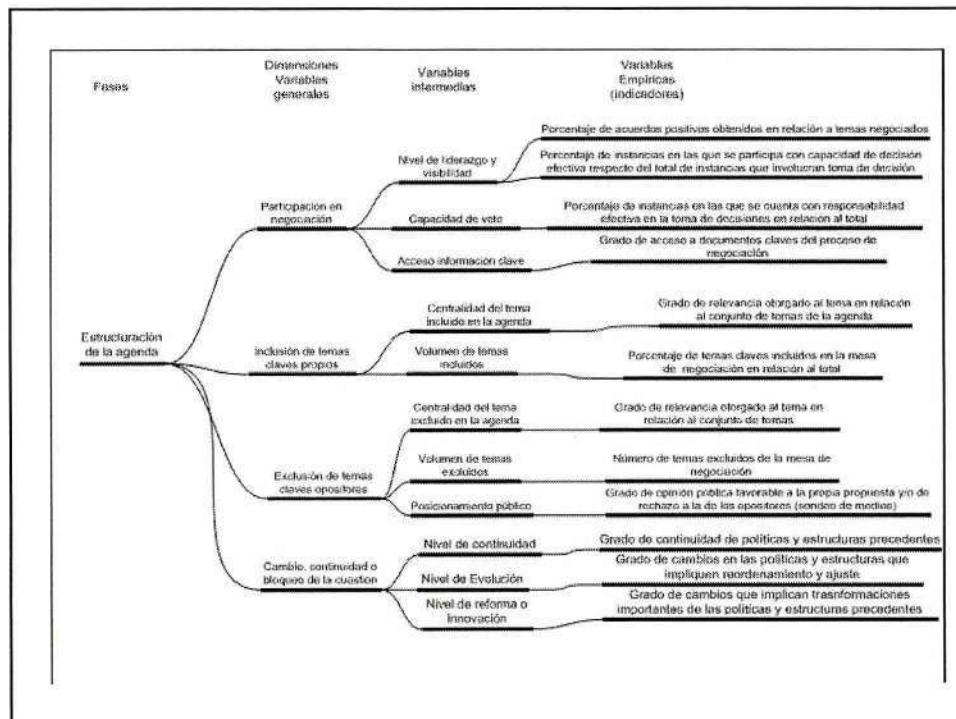












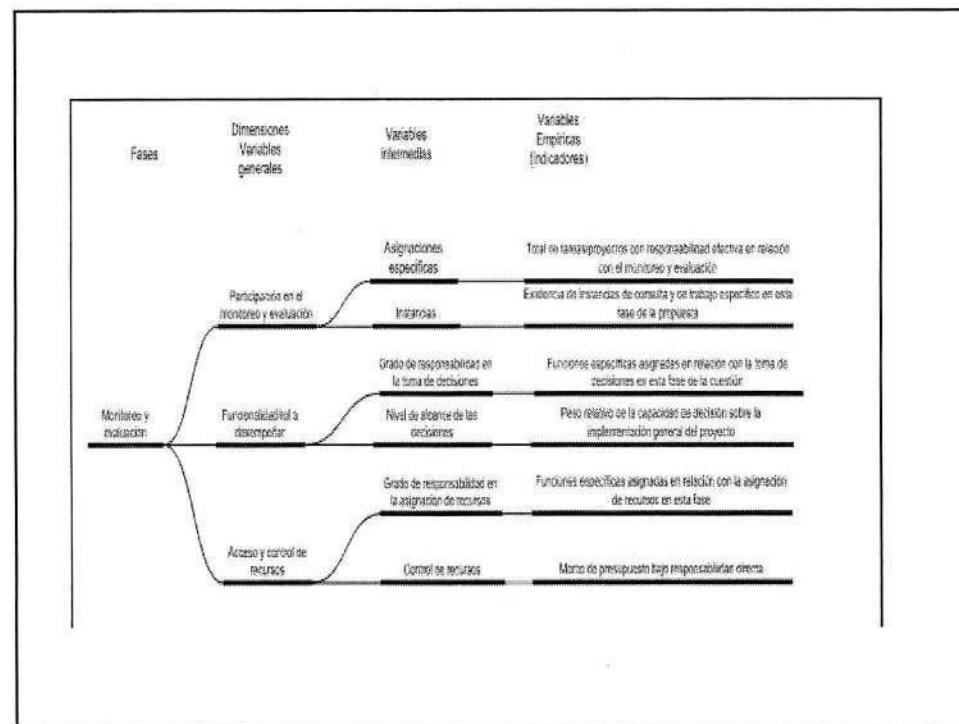
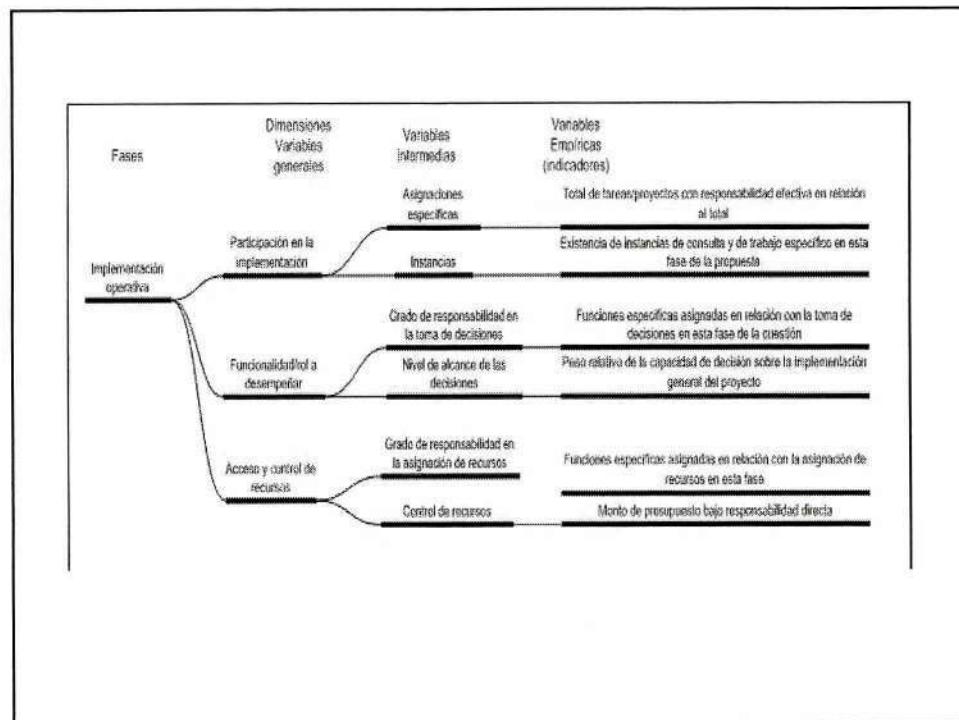
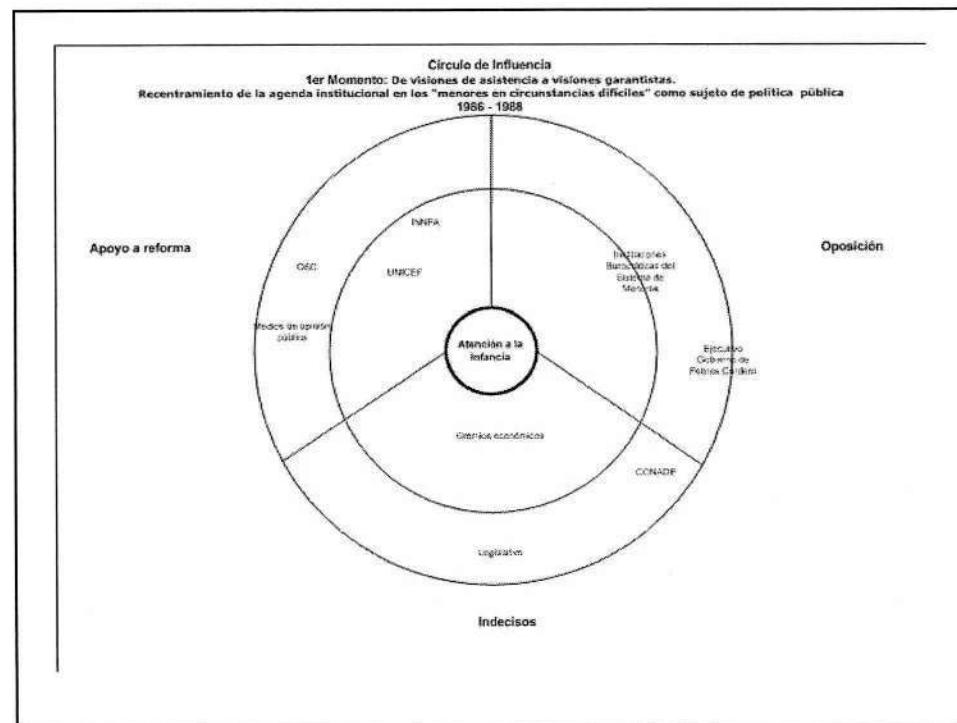
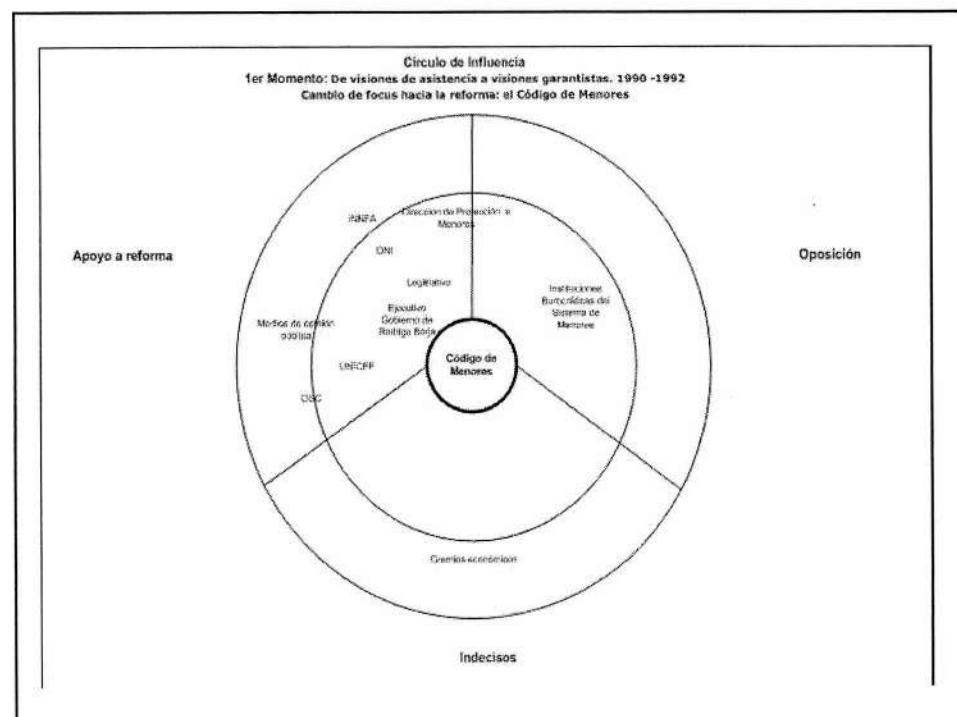
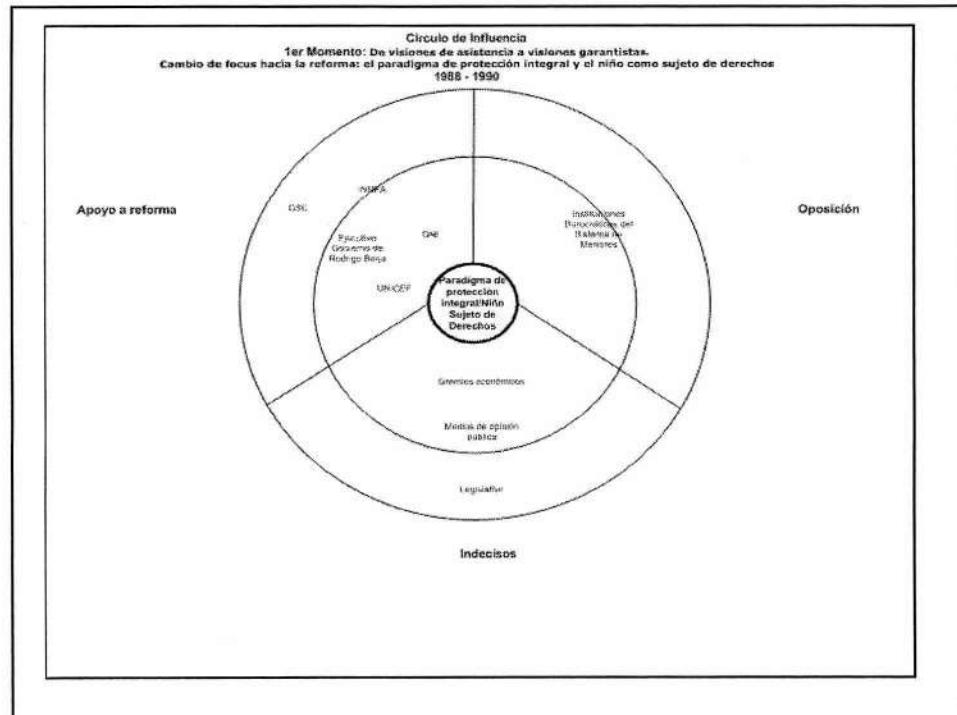


Tabla 1 Posibilidades de relaciones estratégicas de actores		
MEDIOS	METAS	
	CONVERGENCIA	DIVERGENCIA
CONVERGENCIA	Cooperación	Coptación
DIVERGENCIA	Complementaridad	Confrontación

TABLA 2 TIPOS DE RACIONALIDAD INVOLUCRADOS EN LA POLÍTICA SOCIAL		
	Formal Racionalidad (Expediente)	Técnica
Funcional (referida al desarrollo de la acción)	I. Racionalidad de Procedimientos a. Burocracia b. Aplicación de normas c. Competencia legal	III. Racionalidad del Proceso de Decisión a. Organización b. Negociación c. Influencia
Sustancial (referida al resultado de la acción)	II. Racionalidad de fines a. Economía b. Cálculo c. Competencia Objetiva	IV. Racionalidad de la decisión a. Política b. Realización de fines (policy) c. Capacidad creadora







LA INCIDENCIA DE LA SOCIEDAD CIVIL EN POLITICAS PÚBLICAS: EL CASO DEL MOVIMIENTO DE NIÑEZ EN ECUADOR.

Humberto Alexander Salazar Estacio



Investigación 2009

Objeto de estudio

- La incidencia sociedad civil - Estado
- Factores que permiten incidir

Caso

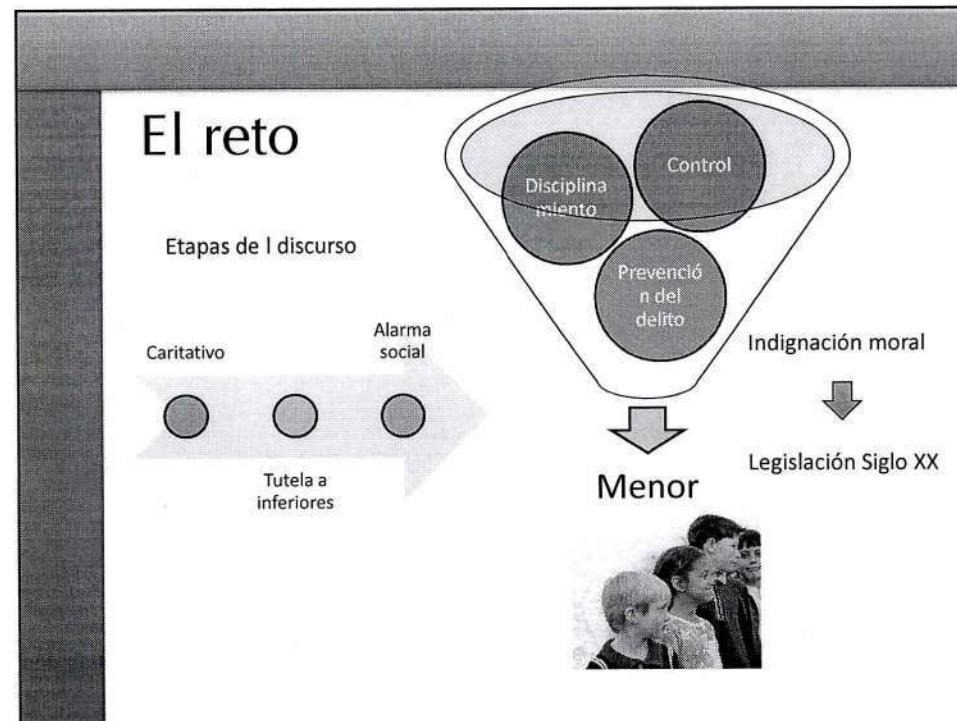
- Movimiento de Niñez
- 1990 – 1998
- Minoridad vs. Protección integral

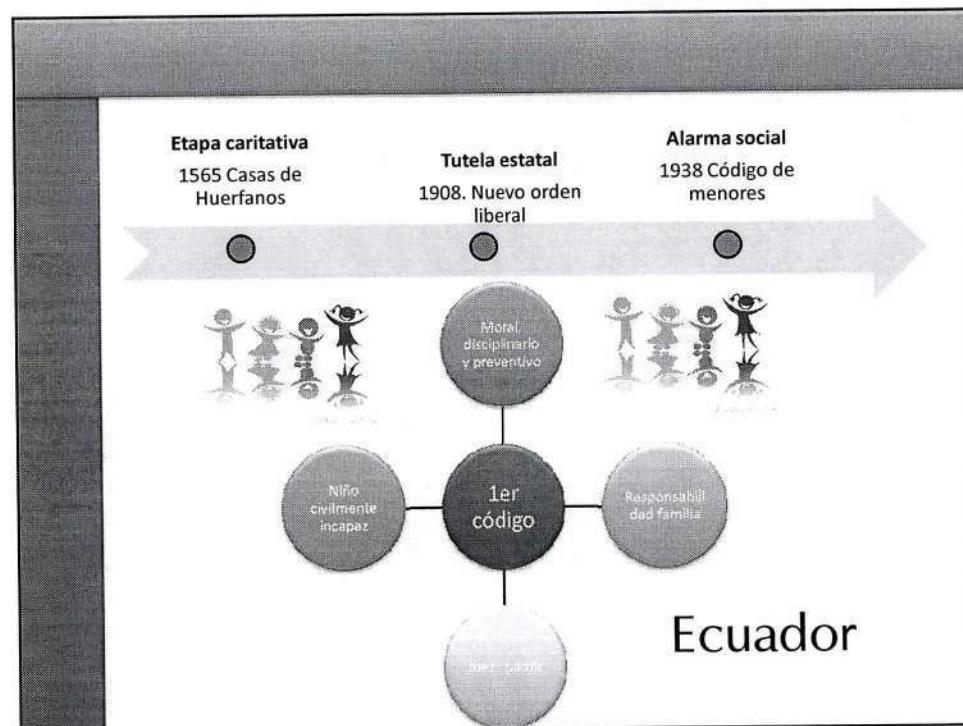
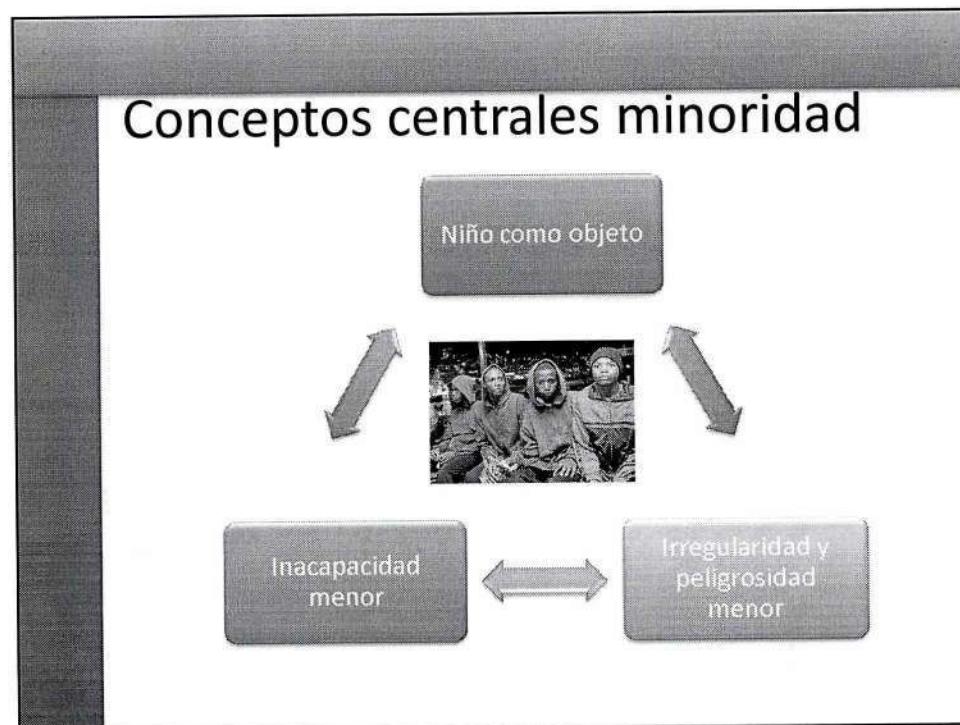
Primera reflexión

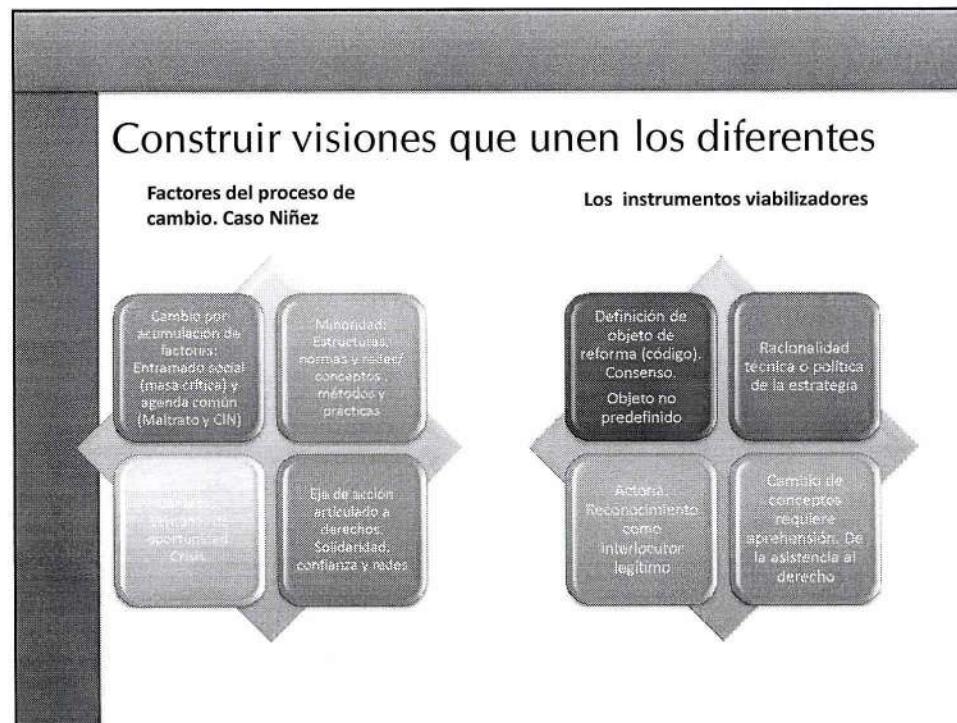
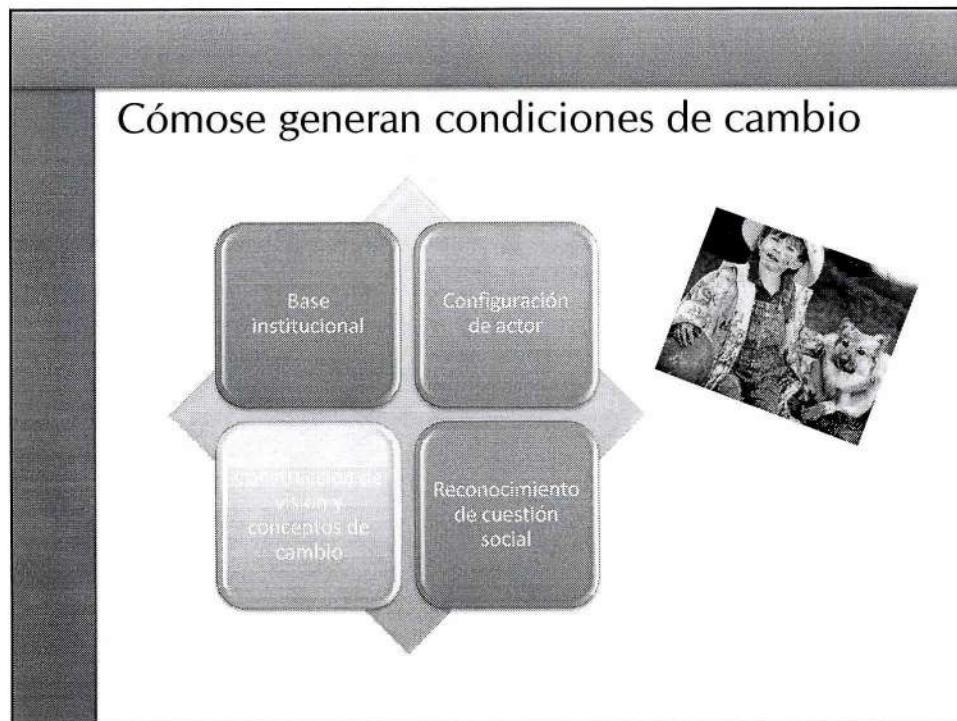


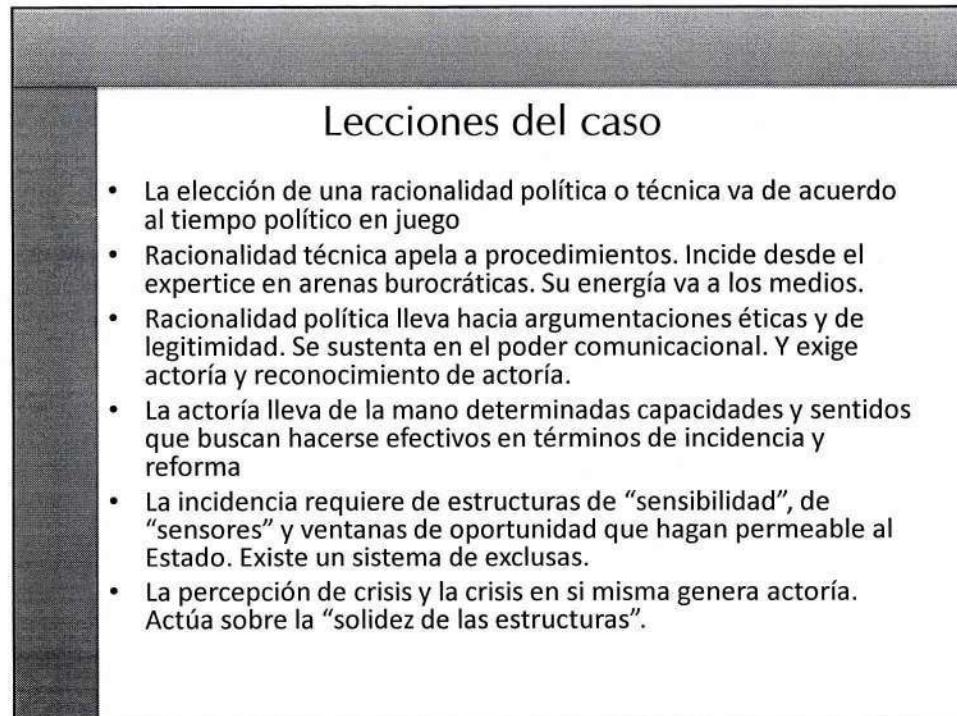
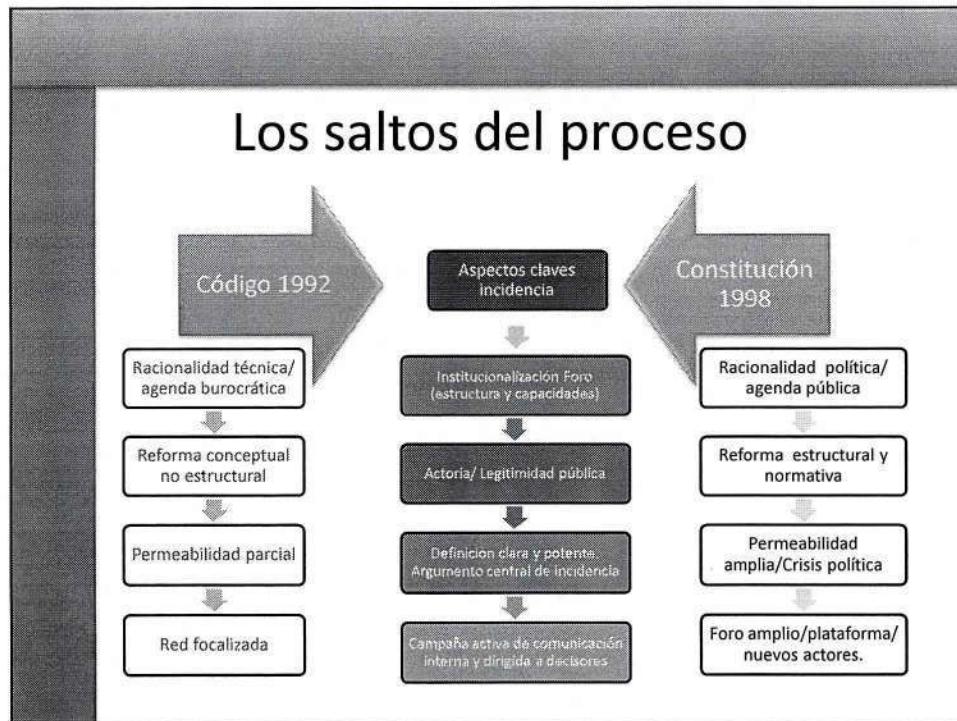
CONSTRUIR UN DESTINO COMÚN: EL CAMBIO DE PARADIGMAS

- ¿Cómo se llega a transformar un paradigma vigente por más de un siglo?
- ¿Cómo se posiciona un nuevo paradigma?









Lecciones del caso

- Movilizar nuevos sentidos exige recursos políticos asociados a legitimidad y participación
- La actoría se construye en procesos de irrupción. Es progresiva y en el camino “revela” una visión que se transforma en modelo ideal desde el que se problematiza al otro
- Los recursos económicos son importantes en tanto permitan movilizar energía y visibilizar pero no son definitorios.
- Los recursos económicos activaron: expertise técnico, alianzas y vínculos organizacionales y reconocimiento de actoría.
- Se requiere contra con una estructura de capacidades que no es asimilable a tamaño de organización
- Las capacidades requeridas para incidir son distintas según la fase de la política pública. Para fase de estructuración de agenda es central el liderazgo y visibilidad como recurso.
- La red es una figura que incide en la medida que logre configurarse como interlocutor válido.
- Un recurso clave es la información. Tener la capacidad de acceso y gestión de información apropiada es central a la posibilidad de incidir en virtud de que permite identificar las ventanas de oportunidad