



# Acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base



Red Interamericana  
de Fundaciones y Acciones Empresariales  
para el Desarrollo de Base

Programa  
Construcción  
de Capacidades  
Institucionales





# Acompañamiento y cofinanciación **a procesos organizativos** para el desarrollo **de base**

---

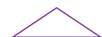


**JAIRO CHAPARRO VALDERRAMA**

**JULIO DE 2007**



**Programa  
Construcción  
de Capacidades  
Institucionales**





# CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>UNIDAD UNO</b>	
Acompañamiento y cofinanciación	<b>15</b>
<b>UNIDAD DOS</b>	
Estructuración	<b>33</b>
<b>UNIDAD TRES</b>	
Vinculación	<b>57</b>
<b>UNIDAD CUATRO</b>	
Ejecución	<b>77</b>
<b>UNIDAD CINCO</b>	
Aprendizajes	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>114</b>



Preguntas Motivadoras



Herramientas



Ejemplos

---

# PRESENTACIÓN

La Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base, RedEAmérica, agrupa cincuenta y cinco (55) entidades de doce (12) países de las Américas que, en medio de la diversidad de opciones metodológicas existentes en su interior para el desarrollo de programas sociales, han decidido construir de forma compartida principios de actuación y marcos de referencia para fortalecer la gestión autónoma y el protagonismo de las organizaciones de base en el continente, en tres niveles:

1. El nivel micro de la organización individualmente considerada.
2. El nivel meso de las organizaciones que participan en redes y alianzas.
3. El nivel macro de las organizaciones, redes o alianzas que participan en espacios de concertación de los asuntos públicos.

Para lograrlo, RedEAmérica trabaja en dos aspectos íntimamente entrelazados: por un lado, la consolidación de las capacidades colectivas de las organizaciones de base, especialmente en los niveles micro y meso y, por el otro, en la promoción de entornos institucionales favorables para la acción y la participación de dichas organizaciones, principalmente en el nivel macro.

En esa perspectiva, las entidades socias de RedEAmérica han adoptado la estrategia de acompañar y cofinanciar iniciativas surgidas de organizaciones de base, de redes que agrupan a varias de esas organizaciones y de alianzas de dichas organizaciones con actores públicos y privados. Esta labor es desarrollada por los miembros de RedEAmérica de forma constante y sistemática, con el fin de contribuir a la estructuración de procesos participativos e incluyentes que reduzcan la pobreza y profundicen la democracia en los países del continente.



Esta apuesta se apoya en un largo camino recorrido. En efecto, las distintas entidades que conforman RedEAmérica han acumulado en sus respectivos países, a lo largo de varios años de trabajo, una amplia experiencia en el acompañamiento y la cofinanciación de proyectos sociales en los niveles micro, meso y macro anteriormente mencionados, estrategia que ha demostrado tener un enorme potencial para cualificar las capacidades colectivas de las organizaciones, mejorar su interlocución con la empresa privada y el Estado, incrementar sus posibilidades de éxito en las gestiones que llevan a cabo y garantizar la rentabilidad social de los recursos invertidos.

Por su parte, las organizaciones de base existentes en los países que configuran las Américas, han mantenido a lo largo de varias décadas una actividad por medio de la cual aglutinan y movilizan grupos poblacionales, gestionan y ejecutan proyectos de desarrollo, participan en distintos escenarios de debate y toma de decisiones públicas, promueven o afianzan sentidos de pertenencia y canalizan demandas ciudadanas. En su interacción con la ciudadanía, la empresa privada y el Estado, estas organizaciones han realizado contribuciones notables al mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes, han generado mayores posibilidades de equidad y justicia y han puesto en marcha procesos sociales democráticos.

En ese contexto, RedEAmérica ha asumido la tarea de publicar una colección de manuales que, a partir de la experiencia de sus miembros, presente caminos a seguir para llevar a cabo procesos sostenidos de fortalecimiento de organizaciones, redes y alianzas, de modo que la voz de los excluidos tenga presencia protagónica en la sociedad y sea escuchada por ésta con ánimo incluyente.

<sup>1</sup> Cuadernillo 1: Niveles de intervención en el desarrollo de base. Cuadernillo 2: Orientaciones estratégicas para la promoción del desarrollo de base. Cuadernillo 3: Modelos y estrategias de intervención utilizadas por los miembros de RedEAmérica. Cuadernillo 4: El aprendizaje en RedEAmérica. Guía: Propuesta metodológica para el taller de reflexión sobre el marco de desarrollo de base de RedEAmérica.

De dicha colección hace parte este *Manual de acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base*, así como el *Manual de evaluación de impactos del desarrollo de base* y el *Manual de presupuesto para proyectos de desarrollo de base*. El enfoque común que guía estos manuales, se encuentra consignado en la publicación *Construir Juntos. Una propuesta para hacer desarrollo de base*, juego de cuatro cuadernillos editado por RedEAmérica en 2004<sup>1</sup>.



En la introducción de este manual se explica por qué el acompañamiento y la cofinanciación a procesos organizativos, es una estrategia para promover el desarrollo de base. En la primera unidad se plantean fundamentos conceptuales básicos del acompañamiento y la cofinanciación. Las unidades segunda, tercera y cuarta, presentan paso a paso los procesos de estructuración y puesta en marcha de los programas de acompañamiento y cofinanciación, mientras que la quinta unidad hace referencia a cómo se construyen aprendizajes a partir de la evaluación y la sistematización de tales programas. El manual incluye además, en disco compacto adjunto, una *Caja de Herramientas* cuya utilización puede contribuir a la buena implementación de varias de las actividades descritas en las unidades.

Este documento está dirigido a quienes deben cumplir funciones de coordinación en los programas de acompañamiento y cofinanciación de las entidades socias de RedEAmérica; y es el resultado de un proceso de análisis e intercambio de opiniones dentro de la Red, el cual se realizó mediante talleres continentales efectuados en mayo de 2004 y febrero de 2005, circulación de documentos y discusión de borradores con el equipo coordinador del Programa de Construcción de Capacidades Institucionales de RedEAmérica.

Este es un material de referencia y una herramienta de trabajo que espera ser útil para que las entidades miembro de la Red evalúen los impactos de los programas y los proyectos de desarrollo de base que adelantan en sus instituciones en el nivel micro, meso y macro.



# INTRODUCCIÓN

El desarrollo de base consiste en la capacidad colectiva de las organizaciones comunitarias<sup>2</sup> para poner en movimiento por sí mismas los recursos humanos, físicos y económicos disponibles en ellas y en su entorno, definir sus necesidades, identificar las alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas, e identificar, formular, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos de desarrollo. También consiste en el incremento y cualificación de la interacción de las organizaciones entre sí, y de éstas con los actores públicos y privados, de manera que se consoliden entornos favorables a sus iniciativas y a su participación permanente en los asuntos públicos.

Tal como se señala en la serie de cuadernillos *Construir Juntos* “la estrategia en el desarrollo de base es doble y complementaria. Se requiere fortalecer la voz de los pobres y a su vez, mejorar la capacidad de escucha del resto de la sociedad y de las instituciones públicas”<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> A lo largo del texto se utilizan como sinónimos las expresiones organizaciones comunitarias y organizaciones de base.

<sup>3</sup> Rodrigo Villar. *Construir Juntos. Una propuesta para hacer desarrollo de base*. Cuadernillo 1. Niveles de intervención en el desarrollo de base. RedEAmérica, 2004, p. 10.

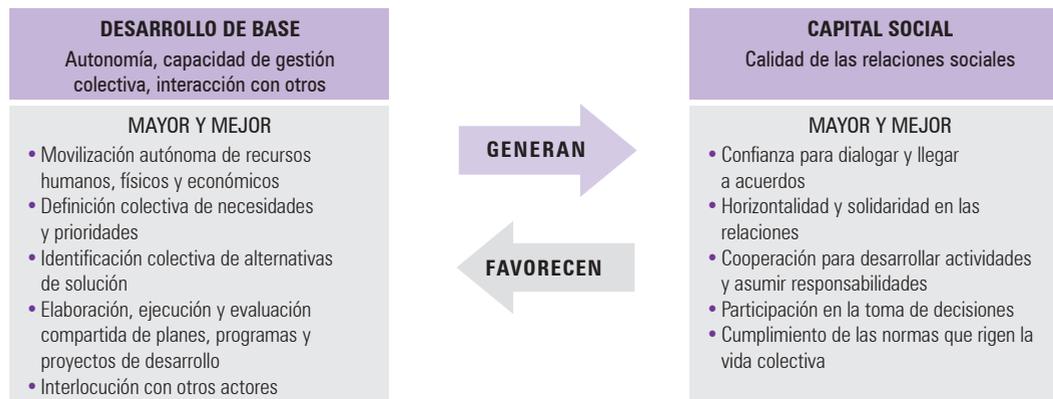
<sup>4</sup> Para profundizar sobre desarrollo de base y capital social consultar el juego de cuadernillos *Construir Juntos. Una propuesta para hacer desarrollo de base*, y las páginas web de: ([www.redeamerica.org](http://www.redeamerica.org)), la Fundación Interamericana ([www.iaf.gov](http://www.iaf.gov)), el Grupo del Banco Mundial ([www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)) y las organizaciones comunitarias de Salinas de Bolívar en el Ecuador ([www.elsalinerito.com](http://www.elsalinerito.com)).

Por tanto, son atributos del desarrollo de base la autonomía y la capacidad de acción colectiva de las organizaciones comunitarias, así como la interacción permanente de éstas con otras organizaciones similares y con actores públicos y privados.

En ese sentido, el desarrollo de base es un generador de capital social, y éste está dado por la calidad de las relaciones que se dan en función de asuntos de interés común entre ciudadanos, grupos, organizaciones e instituciones. El mayor o menor capital social existente en una sociedad, produce mayores o menores niveles de cohesión colectiva, cooperación e interlocución entre distintos actores, y su crecimiento está determinado por factores como confianza, horizontalidad, solidaridad, participación y respeto a las reglas del juego previamente acordadas entre las partes<sup>4</sup>.



Cuando en las organizaciones comunitarias existe mayor capacidad para autoconvocarse, definir colectivamente sus necesidades, identificar, ejecutar y evaluar de forma compartida alternativas (desarrollo de base), se genera mayor confianza entre sus integrantes y se crean condiciones para que estas organizaciones cualifiquen sus relaciones con otras organizaciones, con la empresa privada y el Estado (capital social). A la vez, el crecimiento del capital social potencia los atributos del desarrollo de base. Uno y otro son inseparables, como las dos caras de una moneda.

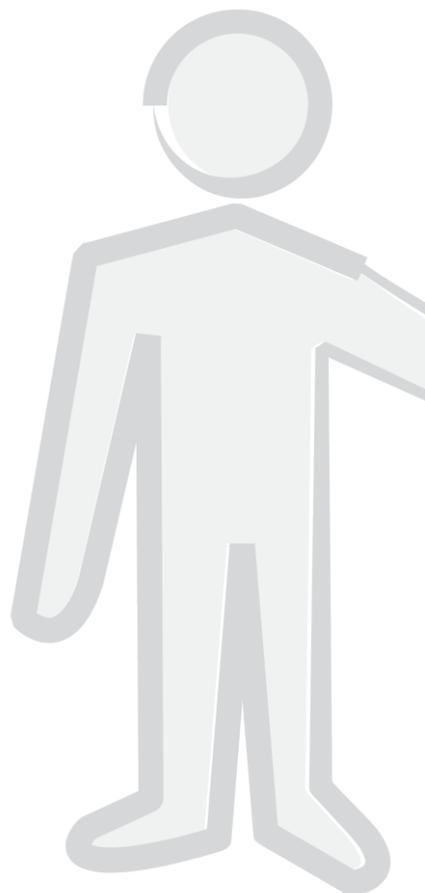


Tal como lo ha señalado RedEAmérica, “las organizaciones de base son (...) lugar de aprendizaje y de creación de capital social. En ellas se aprende a coproducir el futuro, resolver conflictos, generar poder de negociación, movilizar recursos colectivamente y encontrar soluciones a problemas prioritarios para la comunidad. Cuando se crean fuertes vínculos horizontales dentro de las organizaciones que comparten características similares se consolida el denominado capital social de cohesión (*bonding social capital*) y se contribuye a generar normas compartidas de reciprocidad y confianza, las cuales facilitan la cooperación y coordinación entre sus miembros”<sup>5</sup>.



<sup>5</sup> Rodrigo Villar. *Construir Juntos. Una propuesta para hacer desarrollo de base*. Cuadernillo 1. Niveles de intervención en el desarrollo de base. 2004, p 16. Ver allí tres tipos de capital social: de cohesión (*bonding social capital*), puente (*bridging social capital*) y vertical (*linking social capital*), ligados respectivamente a los niveles micro, meso y macro del desarrollo de base.





Ahora bien, los tres niveles del desarrollo de base, como ya se mencionó, son el micro, el meso y el macro.

En el *nivel micro* se trabaja con organizaciones comunitarias individualmente consideradas, las cuales actúan en territorios específicos (barrio, corregimiento, zona, municipio, departamento, provincia, región, nación), agrupando en su seno o movilizándolo de forma directa a sectores poblacionales determinados (habitantes urbanos, campesinos, mujeres, jóvenes, minorías, etc.), con el fin de crear, utilizar, consolidar o transformar bienes colectivos, ya sean materiales como por ejemplo el espacio público, el medio ambiente y la economía, o inmateriales como por ejemplo los derechos humanos, las tradiciones culturales y la convivencia.

En el *nivel meso* se trabaja con varias organizaciones comunitarias articuladas entre sí a través de redes temáticas (educación, salud, medio ambiente, cultura, producción agropecuaria, etc.), o territoriales (zona, municipio, región, etc.) y con organizaciones que cooperan por medio de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para el logro de propósitos comunes. Las redes y alianzas son diferentes pero no excluyentes entre sí y en algunos casos convergen y se retroalimentan en un mismo proceso social.



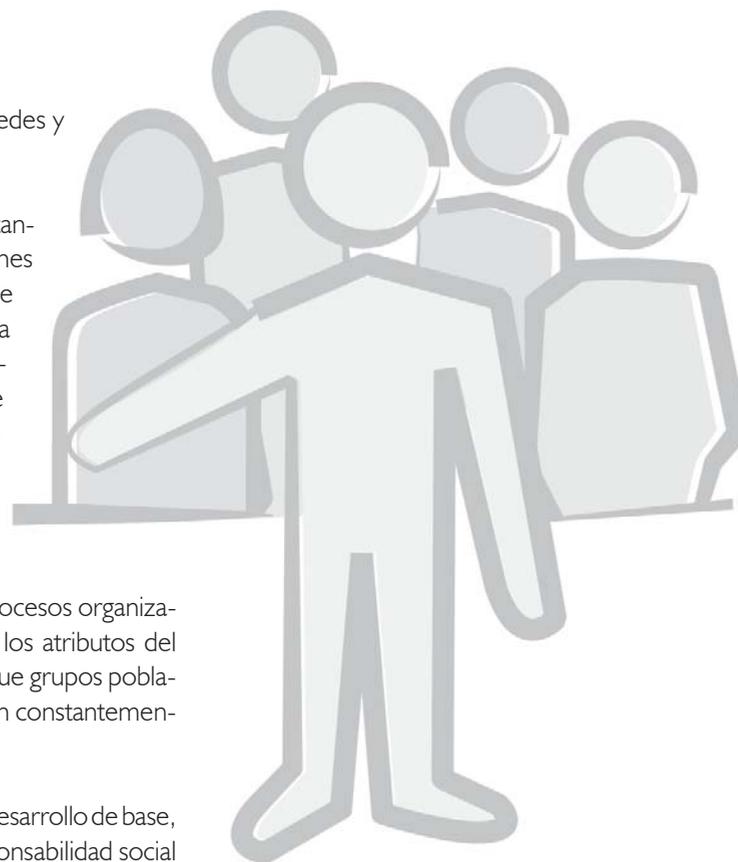
En el *nivel macro* se promueve la participación activa y directa de organizaciones, redes y alianzas, en los espacios de concertación de los asuntos públicos.

Los tres niveles pueden darse de forma separada o simultánea y los tres son importantes ya que el nivel micro, al fortalecer las organizaciones, genera mejores condiciones para que interactúen con otras en redes y alianzas o en espacios públicos de concertación. Por su parte, el nivel meso permite fortalecer varias organizaciones a la vez y retroalimentar a cada organización en particular abriéndole nuevas posibilidades. Y el nivel macro, enriquece a las organizaciones, redes y alianzas y les permite aportar de forma activa a la construcción de lo público, en escenarios donde se discute y decide respecto a los bienes colectivos cuyas características y distribución determinan los niveles de pobreza y democracia existentes en cada municipio, región o país.

La estrategia de acompañamiento y cofinanciación se propone agregar valor a los procesos organizativos que se dan en estos tres niveles, de modo que se fortalezcan y consoliden los atributos del desarrollo de base (autonomía, capacidades colectivas, interacción con otros) para que grupos poblacionales excluidos se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo y renueven constantemente su disposición a seguir participando en la orientación de los destinos colectivos.

De esta manera, el acompañamiento y la cofinanciación a procesos organizativos para desarrollo de base, ofrece enormes posibilidades y ventajas comparativas para poner en práctica la responsabilidad social empresarial. Esta última, como ética del sector privado respecto a lo público, que incluye el compromiso efectivo de las empresas con la calidad de vida de sus trabajadores y clientes y con los cambios para avanzar en el desarrollo humano sostenible de la sociedad, encuentra en el fortalecimiento de las organizaciones, redes y alianzas, escenarios propicios para hacer aportes que perduren en el tiempo, al dejar capacidades instaladas en la sociedad civil y contribuir al crecimiento del capital social y del capital humano; requisitos éstos indispensables para reducir la pobreza y profundizar la democracia.

Ésta es pues, una estrategia que ofrece un camino posible para armonizar el éxito empresarial con el éxito de la sociedad, de conformidad a esta máxima ética del desarrollo sostenible: no pueden existir empresas exitosas en sociedades fracasadas.

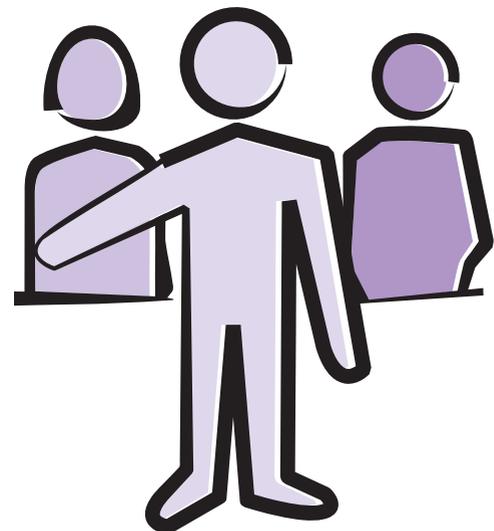




# Acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base

## UNIDAD UNO

### ACOMPañAMIENTO Y COFINANCIACIÓN



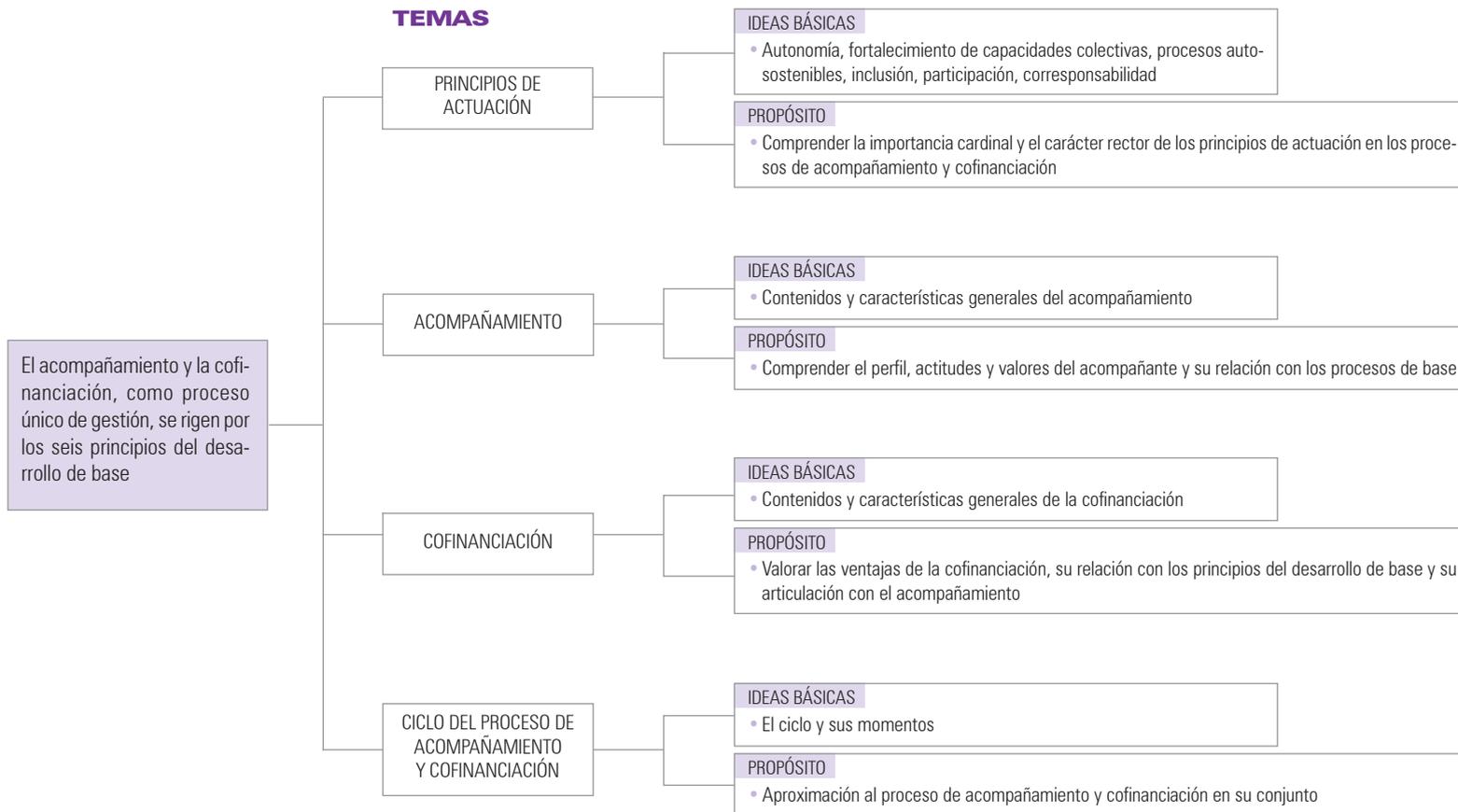
**Programa  
Construcción  
de Capacidades  
Institucionales**

# CONTENIDO

<b>CUADRO SINTÉTICO</b>	<b>19</b>
<b>1. PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN</b>	<b>21</b>
<b>2. ACOMPAÑAMIENTO</b>	<b>24</b>
<b>3. COFINANCIACIÓN</b>	<b>27</b>
<b>4. EL CICLO DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO Y COFINANCIACIÓN</b>	<b>30</b>
<b>CUADRO SÍNTESIS</b>	<b>32</b>

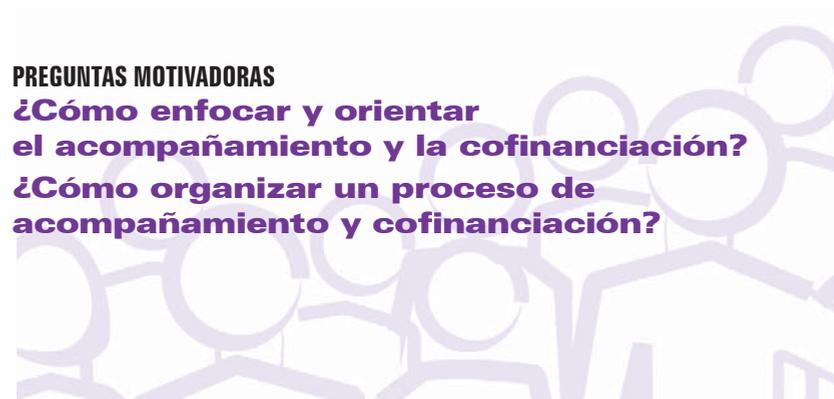




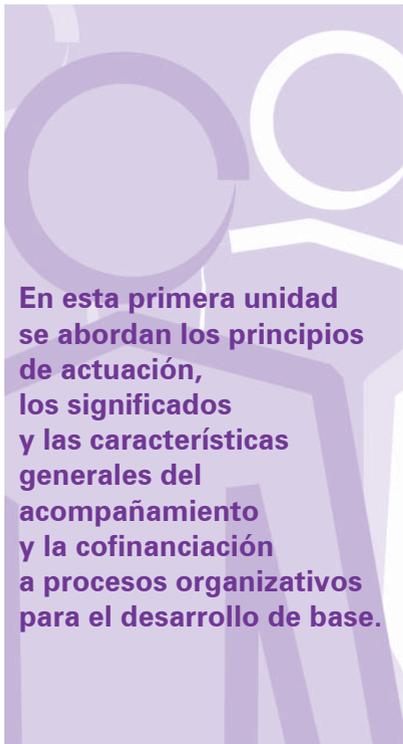


**PREGUNTAS MOTIVADORAS**

**¿Cómo enfocar y orientar el acompañamiento y la cofinanciación?**  
**¿Cómo organizar un proceso de acompañamiento y cofinanciación?**



# PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN



**En esta primera unidad se abordan los principios de actuación, los significados y las características generales del acompañamiento y la cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base.**

Promover el desarrollo de base, a través del acompañamiento y la cofinanciación de procesos organizativos, significa poner en práctica los siguientes principios que dan norte y sentido a los programas que la empresa o la fundación empresarial desarrollen con las comunidades.

## **1. Autonomía**

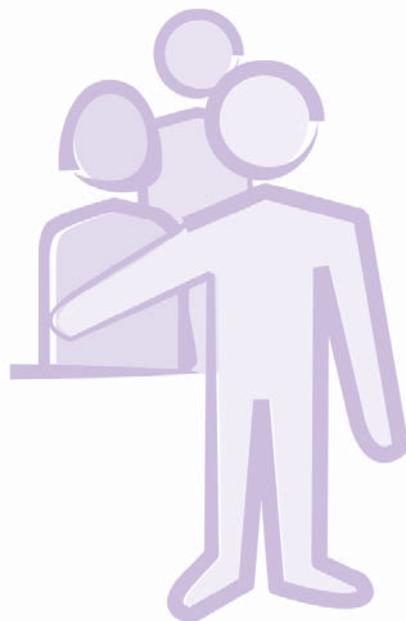
Se debe promover que las organizaciones comunitarias determinen por sí mismas y en interacción con otras organizaciones y entidades, qué hacer frente a los problemas y situaciones que afrontan.

Este principio exige que los programas de acompañamiento y cofinanciación estimulen el desarrollo de pensamiento propio en las organizaciones, de forma que les sea posible analizar con libertad de criterio problemas y alternativas, dialogando constructivamente con otros pensamientos. La ausencia de pensamiento propio genera una situación de poca autonomía en la organización, ya que de forma consciente o inconsciente -quizás inercial en algunos casos- optará por la adhesión o el rechazo al pensamiento de otros. La autonomía se expresa notablemente en la capacidad de las organizaciones, redes y alianzas para diseñar, ejecutar y evaluar por sí mismas y de acuerdo con su propio pensamiento, planes, programas y proyectos de desarrollo.

## 2. Fortalecimiento de capacidades colectivas

El diseño, la ejecución y la evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo, deben servir para fortalecer las capacidades colectivas de organizaciones, redes y alianzas.

Este principio, estrechamente ligado al de autonomía, busca que las capacidades que se vayan generando a través de los programas de acompañamiento y cofinanciación no queden circunscritas a unos pocos líderes de los procesos organizativos, sino que sean manejadas progresivamente por la mayor cantidad posible de sus integrantes, sabiendo de antemano que no se trata de lograr iguales o idénticas capacidades en todos ellos. Tampoco se trata de diluir los liderazgos individuales, sino más bien de incorporarlos al desarrollo de liderazgos colectivos.



## 3. Procesos autosostenibles

Se debe buscar que los procesos que se generen a través del acompañamiento y la cofinanciación perduren más allá de los tiempos y escenarios de cada plan, programa o proyecto particular, gracias a las capacidades construidas en las organizaciones, redes y alianzas.

Este principio conlleva a estructurar los programas de acompañamiento y cofinanciación de tal manera que la interacción de la fundación empresarial o la empresa con cada proceso organizativo, sirva para redimensionar y proyectar la acción de organizaciones, redes o alianzas a mediano y largo plazo, haciendo depender la continuidad de los procesos, principalmente de las capacidades acumuladas del seno de ellas y secundariamente de factores que les son externos.

## 4. Participación

Para obtener mejores decisiones y resultados, se debe promover la amplia interacción comunicativa entre diferentes para abordar asuntos de interés común, tanto dentro como fuera de cada proceso organizativo.

Este principio implica promover la información amplia y democrática, a la vez que el diálogo constructivo y respetuoso, entre la mayor cantidad posible de los integrantes de cada proceso organizativo para discutir y tomar decisiones respecto a los asuntos colectivos. Esta interacción comunicativa debe ser llevada a cabo también con otros actores que sin ser parte del proceso organizativo, establecen algún tipo de relación con él.



## 5. Inclusión

Se debe apoyar la igualdad de oportunidades para que los ciudadanos, en especial aquéllos tradicionalmente excluidos, ejerzan sus derechos, hagan sentir su voz y accedan a los bienes y servicios que produce la sociedad.

Se busca con este principio promover a través del acompañamiento y la cofinanciación, que los excluidos y sus organizaciones puedan ejercer sin restricciones sus derechos frente a otros sectores sociales y frente al Estado, así como promover dentro de las organizaciones, redes y alianzas, la consolidación de prácticas incluyentes respecto a la totalidad de sus miembros.

## 6. Corresponsabilidad en torno a lo público

Se debe estimular la cooperación entre el Estado, el sector comunitario y la empresa privada para construir soluciones compartidas a los problemas públicos.

Este principio significa generar procesos organizativos que estimulen la construcción de propósitos comunes, una ética y compromisos compartidos respecto a los asuntos colectivos, entre actores comunitarios, privados y públicos.

Como puede observarse, los seis principios enunciados están íntimamente relacionados, al punto que son inseparables. En efecto, la autonomía de los procesos organizativos se consolida si se fortalecen las capacidades colectivas de los mismos a través de prácticas participativas. Esas capacidades son

las que a su vez determinan la autosostenibilidad de los procesos, los cuales son posibles y tienen sentido en la medida que sean incluyentes y desarrollen la ética de la corresponsabilidad en torno a lo público.

Los principios, en su conjunto, deben guiar el diseño, la ejecución y la evaluación de los programas de acompañamiento y cofinanciación, para que contribuyan efectivamente a promover y afianzar el desarrollo de base.



# ACOMPañAMIENTO

El acompañamiento consiste en la vinculación de agentes externos con conocimientos especializados y durante períodos de tiempo determinados, al proceso de desarrollo de las organizaciones, redes o alianzas, con el propósito de agregarles valor. Para poder estructurar el acompañamiento y darle contenidos específicos, éste se organiza respecto a proyectos específicos de distinto tipo. Así, por ejemplo, podemos encontrar desde el acompañamiento al proyecto de mejoramiento de la producción de lácteos realizado por una pequeña organización campesina, hasta el acompañamiento al proceso de desarrollo integral sostenible en una macrorregión en el que participan múltiples organizaciones, empresas privadas y entidades públicas. Los programas de acompañamiento y cofinanciación de las fundaciones empresariales o empresas, suelen abarcar varios proyectos a la vez.

El acompañamiento de proyectos requiere del acompañante el manejo conceptual y práctico de un saber especializado en los ámbitos interno y externo de la gestión organizativa. Algunos aspectos en los que las organizaciones comunitarias, redes o alianzas, suelen necesitar conocimientos especializados del acompañante se muestran en el cuadro 1.

A la vez, el proceso de elaboración, ejecución y evaluación de cada proyecto, demanda del acompañante conocimientos específicos en las áreas de intervención del mismo, como por ejemplo, productividad agropecuaria o

**CUADRO 1**

## Conocimientos especializados del acompañante

En el ámbito interno	En el ámbito externo
Metodologías para la formulación y evaluación de proyectos	Análisis del entorno
Manejo administrativo de los proyectos	Metodologías de trabajo comunitario
Sistematización de experiencias	Análisis de políticas públicas
Manejo de la autoridad, el liderazgo y el conflicto	Participación ciudadana
Procedimientos democráticos para la toma de decisiones	
Estrategias para la sostenibilidad de los procesos	Construcción de acuerdos con otros actores

pesquera, funcionamiento de fondos rotatorios, legislación cooperativa, gestión cultural, problemas urbanos, derechos humanos, etc.

Para que el acompañamiento agregue valor a la gestión interna y externa de las organizaciones, se requiere estructurarlo como un conjunto concatenado de acciones que no se restrinjan a apoyar a la organización para que ejecute





bien el proyecto cofinanciado de acuerdo a lo programado y convenido, sino que busquen además, y sobre todo, contribuir para que la gestión de la organización sea más sostenible, fortaleciendo su autonomía y sus capacidades colectivas de reflexionar y hacer.

De esta manera, el acompañamiento se realiza a propósito del proyecto, pero lo rebasa en sus alcances y procura obtener en la organización resultados como los siguientes:

- Prácticas internas regidas por valores democráticos.
- Mayor solvencia para planear y ejecutar iniciativas, hacerles seguimiento, evaluarlas y sistematizarlas.
- Mayor capacidad para gestionar y administrar recursos.
- Más talento para aglutinar y movilizar grupos poblacionales.
- Mejor disposición y habilidad para concertar y actuar con otras organizaciones y entidades.

- Mejor disposición y preparación para interlocutar con el Estado en torno a lo público.
- Mayor visión para anticiparse a los cambios del entorno y mayor flexibilidad para adaptarse a ellos.

De ahí que el acompañamiento adquiera un enorme valor estratégico y sea la clave del éxito cuando una fundación empresarial o empresa decide invertir en proyectos comunitarios, pues crea condiciones para obtener mejores impactos y posibilita que los recursos invertidos operen como capital semilla en el fortalecimiento del sujeto social.

En el marco de los seis principios de actuación del desarrollo de base, son pautas generales para realizar un adecuado acompañamiento las siguientes:

- Sopesar con objetividad los aciertos y las limitaciones de la organización, red o alianza y del proyecto que se acompaña, a partir de una aproximación lo más detallada posible a su estado de desarrollo, para definir los avances por obtener en cada caso concreto.
- Asumir la interacción de los acompañantes con los acompañados como una alianza que trabaja por objetivos compartidos.
- Establecer relaciones profundamente respetuosas y constructivas con los procesos organizativos acompañados, reconociendo que quien acompaña también aprende y también se nutre.
- Brindar a las organizaciones, redes o alianzas, conceptos estructurados y pertinentes y herramientas técnicas de calidad para que fortalezcan sus capacidades, resuelvan con autonomía los dilemas de la ejecución del proyecto y avancen en la sostenibilidad de su gestión.



- Aportar para que los procesos de gestión de las organizaciones tengan atributos sobresalientes de calidad, pertinencia, eficacia y eficiencia, de modo que sean visibles sus contribuciones a la reducción de la pobreza y la profundización de la democracia, convirtiéndose en ejemplos de excelencia para otras organizaciones y actores.
- No perder de vista el carácter temporal del acompañamiento, que tarde o temprano se hace prescindible y que en ningún momento debe suplantar a la organización. Esta última es la que permanece y a medida que se fortalece, se torna imprescindible.

Para poner en práctica estas pautas, el acompañante debe tener las actitudes de *ponerse en los zapatos de los acompañados* para poder comprender su situación, sus lógicas de actuación y sus intereses; *comprenderlos antes que juzgarlos, y enseñar y aprender con ellos*, propiciando permanentemente un auténtico diálogo de saberes. El acompañante debe entonces ser capaz de reconocer el saber pensar y el saber hacer de las organizaciones y sus líderes, quienes a lo largo de su experiencia han acumulado conocimiento y tienen un acervo del cual el acompañante debe nutrirse para que sus aportes al proceso de base sean pertinentes y agreguen valor al saber existente.

En ese sentido, debe aprender a escuchar y observar para sugerir posibles alternativas frente a situaciones y dilemas y dar elementos para que la organización, la red o la alianza, tomen las decisiones que consideren más apropiadas. El acompañante no debe llevar su verdad a los procesos de base, sino construir con los acompañados convicciones y certezas que sean pertinentes para avanzar y para cualificar la gestión organizativa.

En suma, se requiere del acompañante la actitud de *caminar a la par* con la organización y practicar valores humanistas como transparencia, sinceridad, responsabilidad y solidaridad, de modo que se establezcan y consoliden relaciones de confianza mutua con los acompañados.

Como lo manifiesta una integrante del equipo de acompañamiento del programa Vale Ciudadanía de la Fundación Acesita de Brasil: “Se requiere la capacidad de actuar junto con las entidades de base, con desprendimiento, disponibilidad y respeto a su ritmo. Las entidades de base necesitan percibir que el grupo acompañante está con ellas, vibrando en la misma sintonía que ellas (...) se necesita motivación y compromiso de los beneficiarios (...) y mucho empeño de los acompañantes, (...) cuya disposición surge de (...) un movimiento que parte del corazón, pasa por la cabeza y se realiza en todo el cuerpo”<sup>1</sup>.

## CUADRO 2

### El acompañamiento para el desarrollo de base

Es	No es
Agregar valor a los procesos existentes desde saberes especializados	Llevar a los procesos de base fórmulas, verdades preestablecidas o lugares comunes sobre gestión social
Variable de acuerdo a las necesidades de cada proceso	Un modelo que se repite independientemente de la realidad
Permanente y sobre terreno	Esporádico y a distancia
Respetuoso del saber y la autonomía de las organizaciones	Impositivo ni arrogante
Un conjunto de acciones concatenadas y coherentes entre sí que involucran información, capacitación y asesoría	Una serie de acciones sueltas y desarticuladas
Un proceso de construcción compartida con los acompañados	Dictar a los acompañados caminos y soluciones

<sup>1</sup> *Manual de sistematización*. Programa Vale Ciudadanía, Fundación Acesita, Testimonio de Wanda Silva, integrante del grupo gestor. Timoteo, Minas Gerais, Brasil, 2000.



# COFINANCIACIÓN

La cofinanciación consiste en hacer converger recursos de dos o más fuentes para la adecuada ejecución de los proyectos. Estos aportes son claramente diferenciados entre unas partes y otras y se realizan tanto en dinero como en especie.

La cofinanciación, por definición, no admite que una de las partes financie la totalidad del proyecto. En la perspectiva del desarrollo de base, la financiación total de proyectos por agentes externos a los procesos comunitarios es una práctica contraproducente, ya que genera dependencia en lugar de autonomía, desestimula la sostenibilidad de los procesos al reforzar la idea equivocada según la cual “si no nos financian desde afuera no podemos avanzar”, y no es coherente con la corresponsabilidad en torno a lo colectivo.

En ese sentido, la cofinanciación de proyectos ofrece las siguientes ventajas comparativas:

- Asume al proceso organizativo como protagonista activo y responsable en la construcción de lo colectivo y no como receptor pasivo de donativos económicos.
- Pone a la organización empresarial en el rol de agente dinámico y proactivo del desarrollo y no simplemente como donador de recursos económicos.
- Obliga a todas las partes involucradas a realizar aportes en dinero o en especie, maximizando los recursos disponibles y promoviendo un uso óptimo de los mismos.
- Promueve que otros actores públicos o privados, nacionales o internacionales, se involucren en la cofinanciación del proyecto.
- Al maximizar los recursos, posibilita a los programas de acompañamiento y cofinanciación una mayor cobertura de procesos y proyectos.



- Promueve la independencia de las organizaciones comunitarias, que también aportan, estimulando su sostenibilidad.

Las repercusiones positivas de la cofinanciación se pueden verificar cuando se valoran económicamente los aportes en especie, y no sólo en dinero, que efectúan las organizaciones comunitarias. Así, por ejemplo, en el caso del Fondo de Cofinanciación para Comunidades Urbanas de Colombia (FOCUS), los aportes efectuados por algunas organizaciones llegan a representar el 50% del costo total del proyecto, y el mínimo identificado hasta el momento en las experiencias de RedEAmérica de aportes realizados por las organizaciones, equivale al 10% del costo total de los proyectos.

Las ventajas de practicar la responsabilidad social empresarial a través del acompañamiento cofinanciado a procesos organizativos en la perspectiva del desarrollo de base, se expresan en el siguiente planteamiento de la Asociación de Fundaciones Petroleras de Colombia:

“... La responsabilidad social empresarial la entendemos como la forma en que la industria se relaciona con sus empleados, con las comunidades, con el entorno físico, con sus proveedores, con las autoridades y las instituciones públicas y privadas. (...) Los primeros pasos de la responsabilidad social empresarial eran conocidos como asistencialismo. Con este modelo la empresa realizaba programas de cooperación o contribuía con donaciones (...) Luego fue posible canalizar los programas de ayudas a la comunidad hacia procesos en los que la población organizada acordaba con las empresas las características, montos y manejo de las inversiones sociales y se denominaron programas de cooperación empresa – comunidad (...) Posteriormente las empresas iniciaron procesos de formulación de programas sociales en

los cuales hubiese participado tanto la comunidad organizada como las entidades del Estado, lo que se conoce como esquemas tripartitos. Este modelo ha garantizado legitimidad y perdurabilidad a los programas”<sup>2</sup>.

Ahora bien, la cofinanciación y el acompañamiento de proyectos hacen parte de un proceso único de gestión. El éxito de la cofinanciación está en el acompañamiento y éste sin cofinanciación es en general poco viable.

En efecto, la cofinanciación llega a ser un aporte para fortalecer la autonomía, la sostenibilidad y las capacidades colectivas de las organizaciones, sólo cuando va de la mano con un trabajo de acompañamiento que agrega valor a los procesos de base. Por su parte, el acompañamiento y los proyectos requieren aportes económicos para ser llevados adelante y que al ser compartidos a través de la cofinanciación, refuerzan los principios del desarrollo de base.

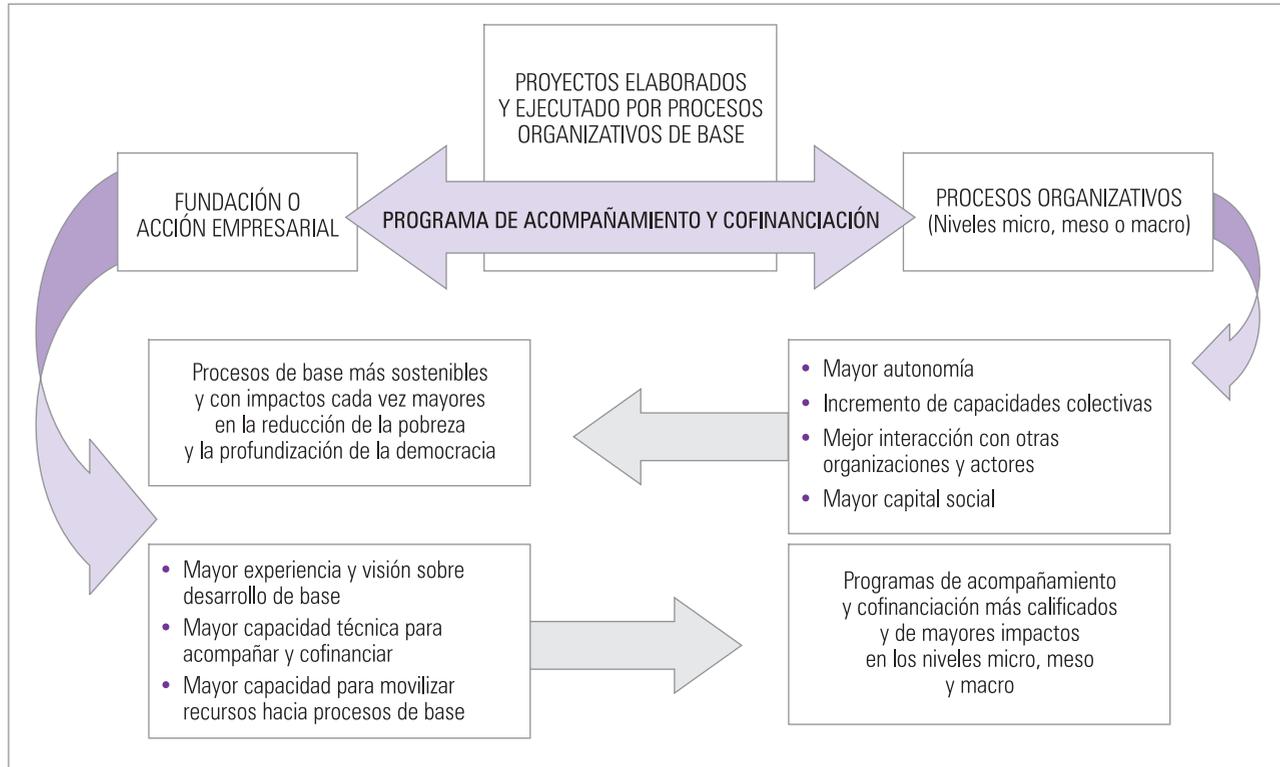
En la figura 1 se expresa la interacción de doble vía que se establece entre empresas o fundaciones, por un lado y procesos organizativos de base, por el otro, a través de los programas que asumen el acompañamiento cofinanciado de proyectos y los resultados positivos que puede generar para cada una de las partes esta estrategia en el marco del desarrollo de base.

<sup>2</sup> Asociación Colombiana del Petróleo, información institucional, El Tiempo, 22 de diciembre de 2004.



**FIGURA 1**

**Relaciones y resultados en programas de acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base**



## EL CICLO DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO Y COFINANCIACIÓN

En términos generales, los momentos del ciclo del proceso de acompañamiento y cofinanciación son:

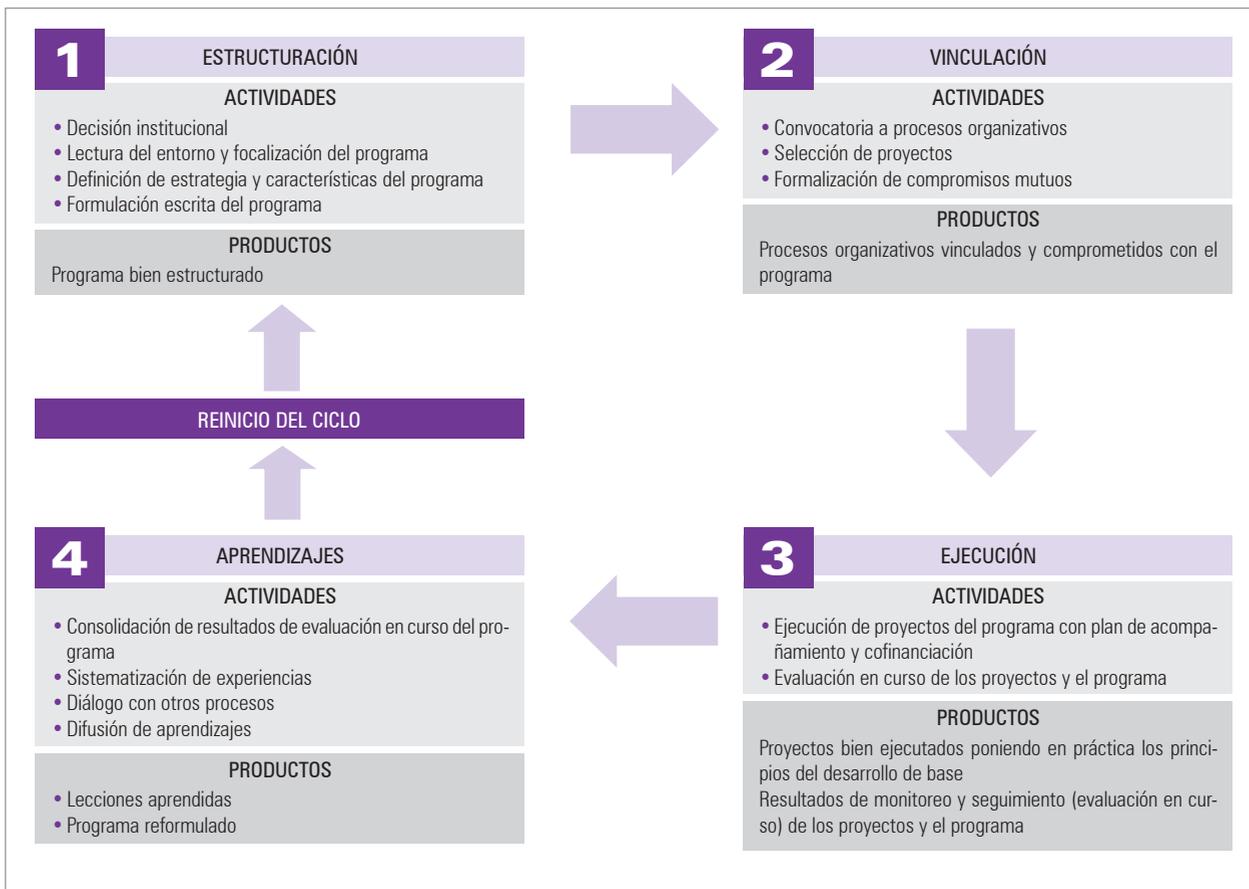
- Estructuración. Consiste en la estructuración del programa de acompañamiento y cofinanciación y comprende los siguientes pasos o actividades: decisión de la fundación empresarial o la empresa para poner en marcha el programa, análisis del entorno para determinar la focalización del programa, definición de la estrategia y formulación escrita del programa.
- Vinculación. Consiste en la vinculación del programa con los procesos organizativos de base y comprende los siguientes pasos o actividades: convocatoria a las organizaciones, redes o alianzas para que participen en el programa a través de las modalidades que se hayan definido en el momento de la estructuración, selección de proyectos que van a dar vida al programa, y formalización de compromisos mutuos entre la empresa o fundación y los procesos organizativos.
- Ejecución. Consiste en la ejecución de los proyectos de las organizaciones, redes o alianzas que dan vida al programa y comprende los siguientes pasos o actividades: ejecución del plan de acompañamiento y evaluación en curso (durante la ejecución).
- Aprendizajes. Consiste en la generación y difusión de aprendizajes y comprende los siguientes pasos o actividades: consolidación de la evaluación en curso, sistematización de experiencias, diálogo con otros procesos y difusión de aprendizajes.

En las siguientes unidades se abordarán cada uno de estos momentos y actividades; se verán las distintas modalidades que tales actividades pueden adquirir en cada caso concreto y su relación con los principios del desarrollo de base.



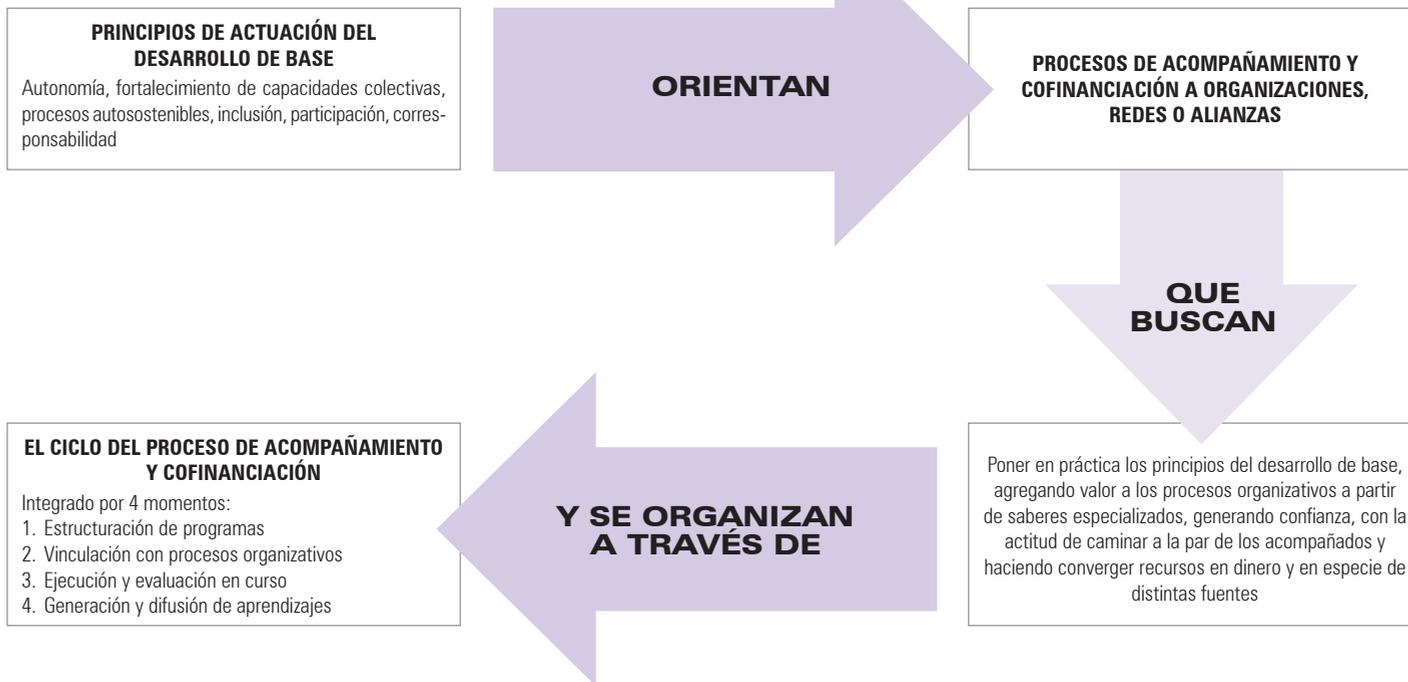
**FIGURA 2**

**Ciclo general del acompañamiento y la cofinanciación de proyectos de base**





## Cuadro síntesis

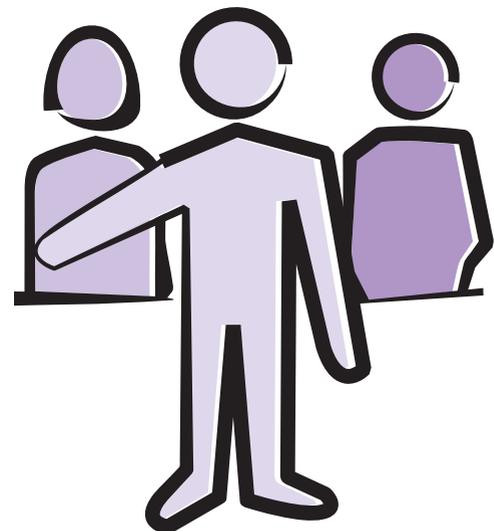


# Acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base

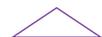


## UNIDAD DOS

### ESTRUCTURACIÓN



**Programa  
Construcción  
de Capacidades  
Institucionales**





# CONTENIDO

<b>CUADRO SINTÉTICO</b>	<b>37</b>
<b>1. DECISIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>40</b>
<b>2. FOCALIZACIÓN</b>	<b>41</b>
<b>3. ESTRATEGIA</b>	<b>48</b>
<b>4. FORMULACIÓN</b>	<b>55</b>



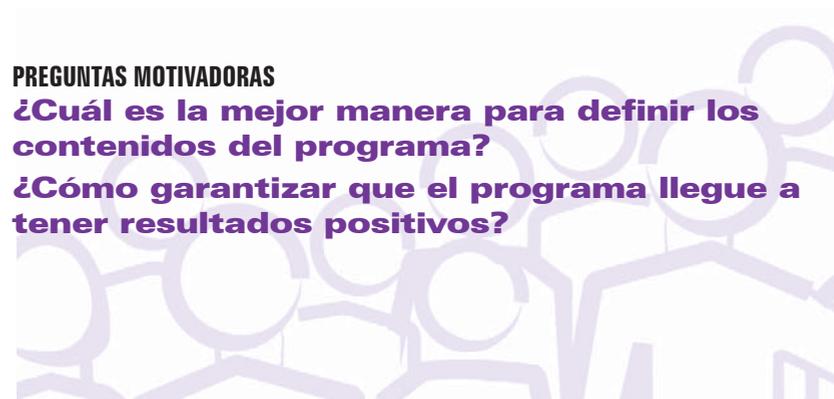




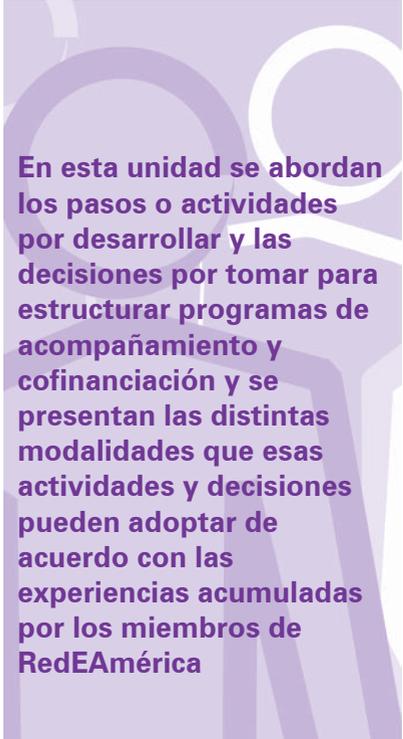
**PREGUNTAS MOTIVADORAS**

**¿Cuál es la mejor manera para definir los contenidos del programa?**

**¿Cómo garantizar que el programa llegue a tener resultados positivos?**







**En esta unidad se abordan los pasos o actividades por desarrollar y las decisiones por tomar para estructurar programas de acompañamiento y cofinanciación y se presentan las distintas modalidades que esas actividades y decisiones pueden adoptar de acuerdo con las experiencias acumuladas por los miembros de RedEAmérica**

La estructuración de un programa de acompañamiento y cofinanciación, es un proceso de planeación que debe dar respuesta a preguntas básicas como las siguientes: *qué hacer, para qué hacerlo, dónde, para quiénes, cómo, con quiénes, con qué recursos y durante cuánto tiempo hacerlo.*

Para responder adecuadamente esas preguntas, se propone en general seguir los siguientes pasos:

- Decisión institucional: la empresa o la fundación decide diseñar y poner en marcha un programa de acompañamiento y cofinanciación.
- Focalización: se definen los territorios, temas, organizaciones, redes o alianzas con los cuales va a trabajar el programa y los objetivos del mismo, respondiendo las preguntas *qué hacer, dónde, para quiénes y para qué.*
- Definición de la estrategia: se determina la modalidad de acompañamiento y cofinanciación que adoptará el programa y los alcances económicos y temporales del mismo, respondiendo las preguntas *cómo, con quién, con qué recursos y durante cuánto tiempo.*
- Formulación: con los resultados de los pasos anteriores se escribe el programa con sus distintos componentes.

Desde un comienzo es importante visualizar con flexibilidad las decisiones que se tomen en la focalización y la definición de la estrategia, ya que sus contenidos y modalidades se deben ir adaptando a las circunstancias cambiantes que se van presentando durante la ejecución del programa.

## DECISIÓN INSTITUCIONAL

Con el fin de estructurar el programa, lo primero que debe hacer la empresa o la fundación es tomar la determinación de asumir el enfoque de acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos de base, para desarrollar sus gestiones con la comunidad y en consecuencia, destinar los recursos humanos y económicos necesarios que permitan diseñar y poner en marcha el respectivo programa.

Para el efecto, es útil tener en cuenta las ventajas comparativas del acompañamiento cofinanciado de proyectos enunciadas en la unidad anterior, como estrategia para concretar la responsabilidad social empresarial, e identificar las articulaciones que un programa de esta naturaleza puede tener con los valores, la misión y la visión de la empresa y los enfoques predominantes en sus órganos directivos. Igualmente resulta útil en este momento, que la empresa o fundación conozca las experiencias y los resultados de entidades similares que adoptaron programas de este tipo, poniendo de presente uno de los grandes aprendizajes que alcanzan cada vez más empresas en las Américas, y es que se obtienen resultados más relevantes y sostenibles en la gestión social si se desarrolla una interacción planificada, constructiva y respetuosa con las organizaciones de base.

Ese aprendizaje hace parte, por ejemplo, de la historia de la Fundación Juan Minetti de Argentina: “La Fundación Minetti nació en 1987 con el objetivo de sistematizar y potenciar la labor de extensión a la comunidad que venía realizando la Empresa (...) Los primeros tiempos estuvieron marcados por la vocación de dar respuesta a las necesidades de los empleados y sus fami-

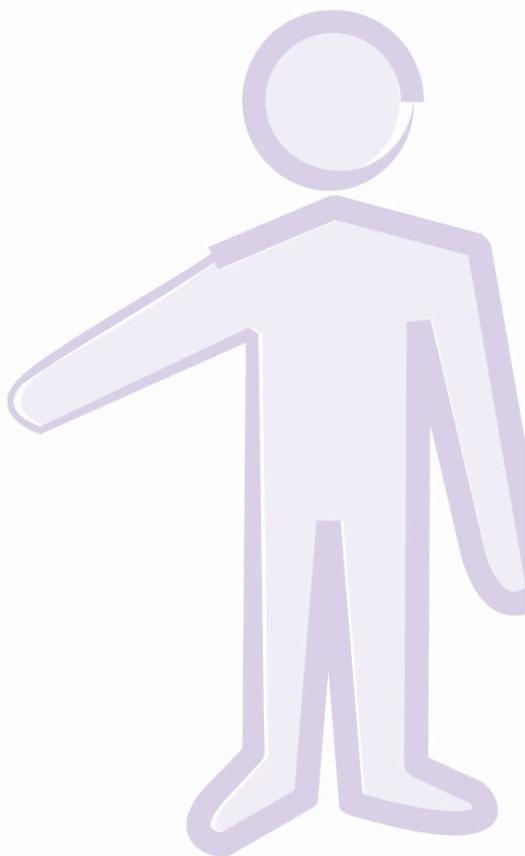
lias y las instituciones locales de asistencia y protección. En esta tarea se buscó conocer y caracterizar al público beneficiario de nuestra intervención para poder llegar a ellos con mejores propuestas (...) Con la experiencia adquirida, se fueron diseñando programas y líneas de trabajo que permitieron hacer más eficiente la acción a través de metodologías adecuadas (...) En el año 1994 la Fundación tomó la promoción y el desarrollo social como guías de su accionar y decidió estratégicamente orientarse al apoyo económico y técnico de las organizaciones de la sociedad civil, siendo conscientes de que con su fortalecimiento también se da nuevo impulso a la sociedad en su conjunto, desarrollando la ciudadanía. A través de esta articulación con la sociedad civil, la Fundación mejora su capacidad de diagnóstico, ajusta programas conjuntamente con las organizaciones, planifica acciones más eficientes (...) se enriquece con la pluralidad de miradas (...) y sobre todo, encuentra el canal idóneo para llegar a los sectores más desfavorecidos destinatarios privilegiados de todas las acciones”<sup>1</sup>.

Una vez se tome la decisión de formular y poner en marcha un programa de acompañamiento cofinanciado de proyectos, la siguiente decisión institucional ha de ser abocar un trabajo técnico de planificación para obtener un diseño adecuado del mismo. El programa, como cualquier acción empresarial, debe tener factibilidad y generar valor, lo cual exige análisis detenidos y acciones bien planificadas. Para llevar a cabo esa labor de planificación se propone comenzar por la focalización del programa.

<sup>1</sup> 15 años construyendo futuro, Fundación Minetti, Córdoba, Argentina, 2002.



## FOCALIZACIÓN



Como ya se mencionó, en este paso se debe determinar claramente *dónde, sobre qué temas, para quiénes y con qué* objetivo trabajará el programa. A este respecto las opciones son variadas y no se excluyen necesariamente entre sí. Por ejemplo, las entidades que hacen parte de RedEAmérica han desarrollado distintas opciones territoriales y temáticas al momento de focalizar sus programas, como se muestra en el cuadro I.

Usualmente cada fundación o empresa desarrolla varios programas a la vez, a través de los cuales se conjugan varias de las opciones de focalización territorial y temática registradas.

En cuanto a la pregunta *para quiénes*, los programas en todos los casos están dirigidos a organizaciones de base de primer o segundo grado, redes o alianzas y también a instituciones que prestan servicios sociales como colegios, hospitales y otras entidades. Por lo general, las entidades miembros de RedEAmérica han iniciado sus programas con organizaciones individualmente consideradas y a medida que han avanzado han promovido, cada vez con mayor frecuencia, redes entre organizaciones y alianzas de éstas con otras entidades. Cuando la temática es el desarrollo local o regional, por lo general se trabaja con redes y alianzas o es un propósito explícito del programa promoverlas involucrando a las organizaciones comunitarias que existen en la región.

Para promover redes de organizaciones de base, los integrantes de RedEAmérica han utilizado diversas estrategias. Por ejemplo, las Fundaciones Arcor y Minetti de Argentina, en algunos de sus programas, exigen o dan preferencia a los proyectos presentados de forma mancomunada por varias organizaciones, estimulando que ellas busquen espacios de entendimiento y cooperación. La Fundación Acesita de Brasil, conformó una red informática que conectó a las entidades sociales del Valle del Acero





**CUADRO 1**

**Opciones territoriales y temáticas de focalización de programas**

Dónde	Temas	Casos
En el área de influencia de las actividades empresariales (municipios, departamentos, provincias)	Desarrollo socioeconómico de las comunidades en los temas específicos que ellas consideren prioritarios	<p>Fundación Minetti de Argentina, que a través de los programas Fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, Microeconomías familiares y comunitarias, y Apoyo a la calidad educativa, trabaja en las localidades donde se ubican los centros productivos del Grupo Minetti.</p> <p>Fundaciones Petroleras de Colombia, que trabajan en los municipios y departamentos donde se localizan los pozos de extracción, en temas de desarrollo socioeconómico, educación ciudadana, medio ambiente, fortalecimiento institucional y desarrollo organizacional.</p> <p>Industrias Peñoles de México, que desarrolla diversos programas en las zonas de influencia de sus explotaciones mineras, en áreas como salud, actividades productivas, educación, fortalecimiento de instituciones y organizaciones.</p> <p>Fundación Pehuén de Chile, que se focaliza en el área de influencia de la Central Hidroeléctrica Pangué y desarrolla proyectos en las áreas productiva, de vivienda, social (educación, cultura, salud, equipamiento del hogar) y multisectorial (organización y servicio comunitario, asistencia y servicio social).</p>
En regiones específicas que no se circunscriben solamente al área de influencia de las actividades empresariales	Desarrollo regional Temas sectoriales: educación, salud, productividad, fortalecimiento institucional de las organizaciones de base, etc.	<p>Fundación Odebrecht del Brasil que despliega acciones en el nordeste del Brasil a través de programas como el Desarrollo integral y sostenible de Baixa Sul, en Bahía.</p> <p>Fundación Social de Colombia que promueve a través del programa Desarrollo Integral Local (DIL), la planificación y el desarrollo de distintas microrregiones urbanas y rurales como la zona urbana de Patio Bonito en Bogotá, la Comuna 13 en Medellín o el corredor oriental del municipio de Pasto en el departamento de Nariño.</p>
En el país en general	Temas sectoriales	<p>Fundación La Merced de México, algunos de cuyos programas apuntan a fortalecer organizaciones de la sociedad civil o fomentar la microempresa.</p> <p>Consorcio para el Desarrollo Comunitario de Colombia, que presta servicios de capacitación y asesoría en la formulación y ejecución de proyectos a organizaciones comunitarias y apunta a su fortalecimiento institucional.</p> <p>Fundación Corona de Colombia, que trabaja en temas como gestión local y comunitaria, salud, educación y desarrollo microempresarial.</p> <p>Fundación Arcor de Argentina, que focaliza su acción básicamente en torno a la educación de la infancia desplegando acciones en distintas áreas de la geografía nacional.</p>



estimulando el intercambio y el diálogo entre las mismas, a la vez que da preferencia en la selección de proyectos a las iniciativas que producen complementos entre varias entidades prestadoras de servicios sociales. Por su parte, la Fundación Social de Colombia promueve procesos de planeación participativa abiertos al conjunto de actores sociales presentes en un territorio, articulándolos en redes de trabajo.

La importancia que los miembros de RedAmérica le confieren a las redes se expresa, por ejemplo, en el lugar privilegiado que ellas ocupan en las estrategias de la Fundación Esquel del Ecuador: “Para Esquel, la cooperación y el trabajo mancomunado son herramientas efectivas. Las redes permiten multiplicar esfuerzos, al aprovechar las capacidades instaladas. A la vez, el trabajo conjunto fortalece la organización social y las capacidades locales. Esquel estimula la formación de redes para intensificar los lazos de solidaridad y confianza, fortalecer el intercambio y la cooperación, promover virtudes cívicas y elevar la productividad. En suma, Esquel forma redes porque éstas permiten incrementar las capacidades de organización de la comunidad, es decir, formar capital social”<sup>2</sup>.

Y en palabras de un líder beneficiario de la Fundación Acesita de Brasil “... cuando no se trabaja en red se depende de otros. La red en cambio permite dar a otros lo que nos sobra y tomar de ellos lo que nos falta”<sup>3</sup>.

Por otra parte, para promover alianzas se ha trabajado a partir de problemáticas muy específicas o también desde procesos de planeación del desarrollo local en micro regiones.

<sup>2</sup> *Los cimientos del futuro*, Fundación Esquel, Memorias 2002, Quito, Ecuador, 2003.

<sup>3</sup> Fundación Acesita, Programa Vale Ciudadanía, vídeo, Timoteo, Minas Gerais, 2002.

Un ejemplo de alianza lo constituye el proyecto Circuitos marinoproduktivos locales de erizos de mar y ostras de mangle, desarrollado en dos poblaciones de la Isla Margarita y acompañado por la Fundación Polar de Venezuela. Este proyecto involucró a la Asociación de Ericeras, integrada por 24 mujeres y sus grupos familiares, la Asociación de Ostreras, integrada por 18 mujeres que viven en el centro poblado La Restinga, la Fundación Museo del Mar, al Instituto Nacional de Parques y a la Fundación Polar. La alianza permitió:

- Mejorar los productos y su comercialización, abriendo nuevos mercados.
- Promover la conservación ambiental.
- Desarrollar y mantener la formación del capital humano.
- Propiciar la adopción de tecnologías y equipos adaptados a las características de los procesos marinoproduktivos locales.
- Fortalecer la sostenibilidad del proyecto.

Otro ejemplo es la alianza que existe en el Valle del Acero en torno al programa Vale Ciudadanía, entre las administraciones municipales, los Consejos de Asistencia Social y de Derechos de la Infancia y la Juventud, la empresa Acesita y su Fundación, el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social, la Fundación Interamericana, el Centro Universitario del Este de Minas Gerais y 41 entidades sociales de base. La alianza ha contribuido significativamente a mejorar y fortalecer la capacidad de gestión y prestación de servicios en las entidades sociales que han sido capacitadas y acompañadas permanentemente, a la vez que se ha movilizado de forma bastante amplia el recurso humano voluntario que apoya las entidades sociales y se han cofinanciado diversos proyectos de interés comunitario.

En lo referido a la pregunta *para qué*, los objetivos de los programas están íntimamente ligados con las misiones institucionales de las entidades miembros de RedAmérica, algunas de las cuales, a manera de ilustración, se transcriben a continuación.



- “Agregar valor a los recursos naturales no renovables en forma sostenible, como empresa socialmente responsable y promotora del autodesarrollo en las comunidades donde operamos” (Industrias Peñoles, México).
- “Contribuir con el desarrollo sostenible de las comunidades pehuenche, socias de la Fundación Pehuén, a través de su integración social y comunitaria, el mejoramiento de la calidad de vida de las familias y el desarrollo integral de las personas, con apego a su tradición cultural propia” (Fundación Pehuén, Chile).
- “Promover y fortalecer integralmente organizaciones comunitarias de desarrollo, para contribuir a la construcción de una sociedad equitativa, próspera, democrática y en armonía con el medio ambiente” (Consortio para el Desarrollo Comunitario, Colombia).
- “Contribuir en el desarrollo local integral y sostenible, estimulando la corresponsabilidad de diversos sectores de la comunidad, a través del apoyo, creación e implementación de programas innovadores, reproducibles y convenientes para las necesidades regionales, teniendo como objetivo la calidad de vida de la población” (Fundación Acesita, Brasil).
- “Contribuir al desarrollo integral de las personas que viven en condiciones de pobreza en México, especialmente los niños, jóvenes y su entorno, por medio del apoyo y promoción de instituciones comprometidas con valores éticos que generen un impacto social positivo en la comunidad” (Fundación Merced, México).

Como puede verse, un elemento transversal a estas misiones que determinan el *para qué* de los programas de acompañamiento y cofinanciación, es el fortalecimiento de las comunidades en el marco de un desarrollo integral y sostenible, enfoque que es coherente con los seis principios del desarrollo de base.

Para establecer la focalización del programa, se deben conjugar entonces tres aspectos básicos: los principios del desarrollo de base, la misión de la empresa o fundación empresarial y la lectura del entorno. Dicha lectura del entorno es asimilable a un análisis de la demanda existente; debe apuntar a comprender las fortalezas y debilidades de las organizaciones comunitarias respecto a cada uno de los principios del desarrollo de base y los potenciales y debilidades existentes en el territorio y los temas seleccionados para reducir la pobreza y profundizar la democracia.

Industrias Peñoles, por ejemplo, para estructurar su programa de autodesarrollo comunitario sostenible, al efectuar hacia 1996 la lectura del entorno, observó que las comunidades en las que se localizaban sus actividades empresariales respondían a cuatro tipologías diferentes (comunidad cerrada, impactada, abierta y mixta), que no se encontraban organizadas, no habían determinado sus necesidades prioritarias y no contaban con la habilidad de presentar un plan, un proyecto o un estudio de viabilidad operativa o financiera. Por otra parte, respecto a los territorios, analizó en cada uno de ellos el nivel de desarrollo en que se encontraban la salud, la educación, la actividad económica y la vivienda social.

La Fundación Acesita, para estructurar su programa Vale Ciudadanía, efectuó un análisis de las entidades y problemas sociales del Valle del Acero que, junto con los principios del desarrollo de base y su misión institucional, produjo una focalización en el fortalecimiento de las entidades sin ánimo de lucro que atienden niños, jóvenes y adultos de bajos ingresos y en situación de riesgo social.

El Instituto Holcim de Brasil, para estructurar el programa Ortópolis Barroso, llevó a cabo un trabajo de planeación estratégica participativa con un grupo de personas representativas de las organizaciones y entidades comunitarias, por medio del cual se diagnosticó la situación de la ciudad, se construyó una matriz temática con las principales áreas de trabajo del programa,



se definió la imagen de futuro de Barroso y se establecieron los objetivos principales.

En el caso del Programa Infancia y Desarrollo que la Fundación Arcor desarrolla conjuntamente con la Fundación Antorchas en Argentina, la conjugación específica de los tres elementos mencionados y la focalización resultante se dio como se muestra en la figura 2.

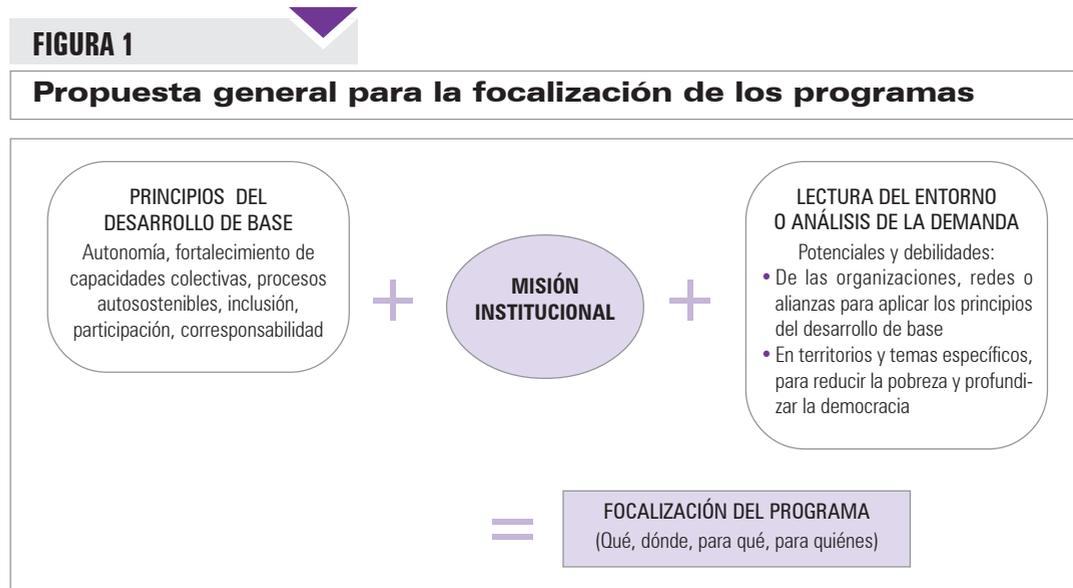
Cuando se lleve a cabo la lectura del entorno o análisis de la demanda, se sugiere que al valorar potenciales y deficiencias, se dé relevancia a los

primeros por ser los que finalmente permiten afrontar con éxito la problemática existente, en lugar de centrarse en las deficiencias cuya descripción y análisis suele arrojar grandes y abundantes listados de carencias, algunas de ellas muy complejas y de difícil resolución. En cambio, cuando se pone el énfasis en los potenciales, los aspectos prioritarios por trabajar son identificados de manera más clara y precisa. El resultado final de la lectura del entorno debe ofrecer un análisis de potenciales y deficiencias en orden de prioridad, estableciendo sus características, magnitud y localización.

Para efectuar la lectura del entorno, se pueden utilizar una o varias de las técnicas diagnósticas (ver cuadro 2), cuyas características más detalladas se pueden consultar en la Caja de Herramientas que se adjunta en disco compacto.

Las cuatro primeras técnicas se pueden evacuar en una, dos o tres sesiones de trabajo y su aplicación es de bajo costo. La quinta y la sexta requieren un equipo especializado, varios meses de trabajo y costos más elevados que varían según los contenidos y alcances del estudio. Tanto las primeras como las segundas, en la perspectiva del desarrollo de base deben incorporar la participación de las organizaciones comunitarias, destinatarias principales de cualquier programa de acompañamiento y cofinanciación.

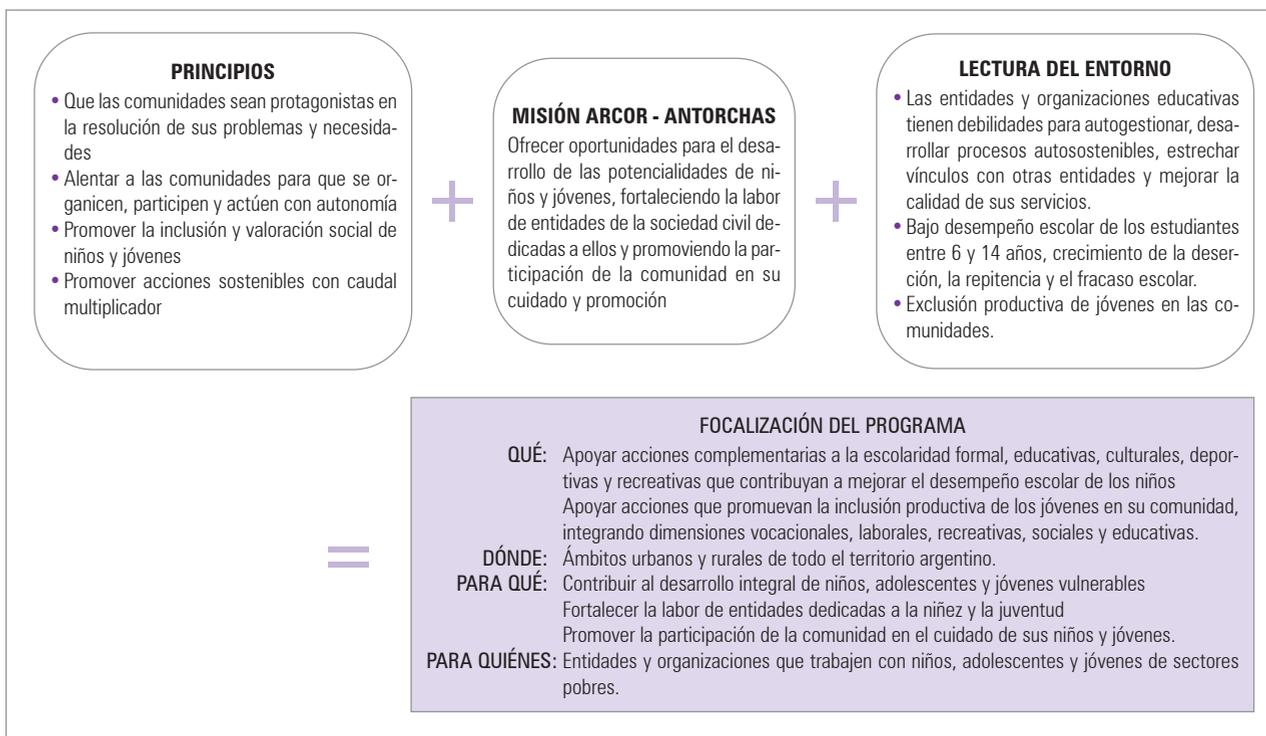
Una vez establecida la focalización, se procede a definir la estrategia que contiene la oferta con la cual se va a responder a la demanda identificada por medio de la lectura del entorno.





**FIGURA 2**

**Cómo adelanta la focalización la Fundación Arcor**





**CUADRO 2**

**Técnicas diagnósticas para leer el entorno**

Técnica	Descripción	Procedimientos
Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas)	Se listan y priorizan las fortalezas y debilidades existentes en los procesos organizativos respecto a los principios del desarrollo de base y las oportunidades y amenazas existentes en los territorios y temas seleccionados para reducir la pobreza y profundizar la democracia. Luego se analizan las relaciones existentes entre los elementos priorizados y se sacan conclusiones.	Se selecciona un grupo de trabajo que represente los distintos actores existentes (comunitarios, privados públicos) en el territorio y los temas, y se diligencia con ellos la matriz DOFA.
Diagnóstico por objetivos	Se identifican y priorizan 3 elementos: hechos o situaciones por preservar, potenciales por aprovechar y deficiencias por remover, para promover la reducción de la pobreza y la profundización de la democracia. Donde los 3 elementos coincidan o se intercepten, surge un área de intervención prioritaria. Identificadas las distintas áreas prioritarias se analizan y se sacan conclusiones.	Se selecciona un grupo representativo de las organizaciones sociales e instituciones relacionadas con el tema o territorio y se trabaja con carteleras diferenciando cada uno de los tres elementos con un color. Cuando la focalización es territorial se trabaja también con mapas.
Priorización de ideas de proyecto por visualización de tarjetas y criterios técnicos	Se proponen en tarjetas ideas de proyecto para contribuir a reducir la pobreza y profundizar la democracia en el tema o territorio, ideas que son explicadas y argumentadas por cada proponente y posteriormente priorizadas colectivamente aplicando criterios y puntajes técnicos previamente establecidos. Al final se tiene un listado de ideas de proyecto en orden de importancia que permite analizar y sacar conclusiones.	Se selecciona un grupo representativo de las organizaciones e instituciones relacionadas con el tema o territorio. Cada participante dispone de un juego de tarjetas, las cuales son pegadas, ordenadas y priorizadas en una cartelera que todo el grupo visualiza de forma permanente.
Árboles de potenciales y problemas	Se identifica un potencial que se quiere consolidar o un problema que se quiere superar y se analizan sus efectos en la vida colectiva y sus causas, para finalmente escoger causas prioritarias de potenciales y problemas, respecto a las cuales se formulan objetivos del programa.	Al igual que en los casos anteriores se trabaja con un grupo representativo y se utilizan carteleras o tablero acrílico o video beam con computador, para diligenciar colectivamente el árbol.
Mapas culturales	Se georreferencian, describen y priorizan vivencias y percepciones ciudadanas respecto a temas específicos. Esta técnica aplica solamente para focalizaciones territoriales y sus contenidos varían de acuerdo con los temas que se quieran considerar en el territorio. Por ejemplo, si un tema fuese convivencia e identidad ciudadanas en espacios públicos, los contenidos podrían ser: símbolos, imaginarios, actividades, puntos de encuentro y relaciones entre grupos poblacionales según ocupaciones y edades.	Un grupo de investigadores sociales aplica herramientas de observación y encuestas, y realiza talleres de cartografía y priorización con grupos representativos de la ciudadanía.
Mixta de investigación	Según el tema o territorio escogido se diseña un proyecto de investigación que aplicando técnicas cualitativas y cuantitativas, permita producir un diagnóstico detallado y preciso sobre el tema o territorio seleccionado y los procesos organizativos.	Los procedimientos dependen del diseño del proyecto de investigación, pero pueden conjugar revisión documental, encuestas, grupos focales, conversatorios, talleres, entrevistas, levantamiento cartográfico, etc.



# ESTRATEGIA

La estrategia debe responder a las preguntas *cómo, con quiénes, con qué recursos y durante cuánto tiempo se va a desarrollar el acompañamiento cofinanciado de proyectos.*

## Cómo

El *cómo* tiene que ver con las modalidades de acompañamiento y cofinanciación por medio de las cuales se va a desarrollar el programa. En esta parte abordaremos las modalidades de acompañamiento y más adelante cuando veamos *con qué recursos* abordaremos las modalidades de cofinanciación. Si bien el acompañamiento y la cofinanciación, como ya se explicó, hacen parte de un todo inseparable, se hace esta separación buscando mayor claridad expositiva.

Las modalidades del acompañamiento varían según su forma de operación, su cobertura y por las fases que cobija.

Por su **forma de operación**, en unos casos el acompañamiento es realizado por profesionales directamente vinculados a la empresa o fundación empresarial, en otros casos, por entidades o personas externas contratadas para el efecto y en otros, movilizándolo recurso humano voluntario de las empresas o de otras entidades para que aporten saberes específicos a las organizaciones de base, las redes o alianzas. Estas formas de operación pueden conjugarse, como sucede por ejemplo cuando el acompañamiento es realizado por personal de una fundación empresarial y a la vez por personas voluntarias que desempeñan labores de asesoría u otras actividades en beneficio de los procesos organizativos.

Por su **cobertura**, el acompañamiento se da a dos niveles, casi siempre complementarios: el singular y el transversal. El singular es aquel que atiende a cada organización de forma diferenciada y el transversal es el que genera servicios comunes de información, capacitación o asesoría, para un grupo plural de organizaciones. A medida que



crecen las magnitudes cuantitativas de los programas (mayor número de organizaciones, proyectos o territorios), gana mayor importancia el aspecto transversal del acompañamiento.

Por las **fases que cobija**, en unos casos el acompañamiento sólo se inicia después de que el proyecto de la organización, la red o la alianza ha sido aprobado para su cofinanciación, pero en otros comienza desde el momento en que las organizaciones están formulando el proyecto y con frecuencia se prolonga hasta la fase de evaluación posterior a la ejecución del proyecto.

Estas distintas modalidades no se dan por separado, sino que se conjugan en cada programa concreto. Así, por ejemplo, el Fondo Focus – Bogotá de la Fundación Corona en Colombia, desarrolló un acompañamiento caracterizado por ser ejecutado con recurso humano externo (forma de operación) contratado para acompañar organizaciones individualmente consideradas (cobertura singular), lo que se complementó con espacios de formación y reflexión que agrupaban a varias organizaciones a la vez (cobertura transversal), y aunque el acompañamiento se desarrollaba casi siempre a partir del momento en que se aprobaban los proyectos (fases que cobija), en algunas ocasiones se dio desde la fase de formulación de los proyectos.

No existen unas modalidades necesariamente mejores que otras para llevar a cabo el acompañamiento, ya que la mayor o menor pertinencia de cada una de ellas depende de las condiciones que se dan en cada momento y lugar, tanto en la empresa o fundación como en los procesos organizativos, el territorio y los temas seleccionados. Lo realmente importante es escoger aquellas modalidades que mejor se ajusten a esas condiciones y que en mayor medida potencien en cada caso los principios del desarrollo de base.

A manera de ejemplo, se relacionan en el cuadro 3 dos casos con algunas circunstancias internas y externas a la empresa o fundación, y las modalidades de acompañamiento que pueden ser más coherentes con ellas.

Además de las modalidades de acompañamiento, el *cómo* incluye el contenido de la oferta que se va a desarrollar para dar respuesta a la demanda identificada y alcanzar los objetivos del programa. Dicha oferta debe ser relevante, pertinente y competitiva.

Para ser **relevante**, debe apuntar a consolidar los potenciales y superar las deficiencias previamente diagnosticadas. Por ejemplo, la Fundación EPSA de Colombia, en el análisis de la demanda en una región rural, concluyó que los potenciales prioritarios eran la existencia de nueve organizaciones de base, las condiciones climáticas de la zona, su vocación agrícola para la producción de frutas, verduras y hortalizas, y la propiedad de los campesinos sobre sus fincas, mientras que la deficiencia más sentida eran los bajos ingresos económicos de las familias. Su oferta fue consolidar y articular las organizaciones de base para establecer parcelas agroproductivas que, aprovechando las condiciones climáticas y la vocación agrícola de la región, optimizarán el rendimiento de las fincas a través de agricultura orgánica de bajo costo; y generar una alianza con un almacén de cadena que garantizara la comercialización de los productos, mejorando de esta manera los ingresos económicos de las familias. El carácter relevante de esta oferta ha promovido con efectividad los principios de inclusión, participación y corresponsabilidad.





**CUADRO 3**

**Dos casos concretos de acompañamiento**

Circunstancias		Modalidades de acompañamiento							
Internas	Externas	Operación			Cobertura		Fases		
		Personal propio	Personal externo	Personal voluntario	Singular	Transversal	Formulación	Ejecución	Evaluación
<b>Caso 1</b>									
Poco recurso humano propio. Poca experiencia en acompañamiento. Dominio técnico del ciclo de proyectos Pocos recursos económicos	Entidades con experiencia en trabajo comunitario. Sensibilidad ciudadana frente a problemas sociales. Abundancia de organizaciones de base aisladas entre sí. Poca experiencia de las organizaciones en el ciclo de proyectos.	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí
<b>Caso 2</b>									
Equipo de trabajo propio y experimentado en acompañamiento. Recursos económicos suficientes. Capacidad administrativa para manejar programas de amplia cobertura	Entidades con conocimientos especializados en áreas de interés para el programa. Indiferencia ciudadana frente a problemas sociales. Abundancia de organizaciones de base aisladas pero sensibilizadas frente a la importancia de las redes. Experiencia previa y amplia de las organizaciones en formulación de proyectos.	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí



Para ser **pertinente**, la oferta debe ofrecer servicios a las organizaciones de base de los que ellas carezcan o a los que les resulte difícil acceder. Con frecuencia las organizaciones de base reciben diversas ofertas de servicios de entidades públicas, organizaciones no gubernamentales u otras entidades privadas. Por ello, resulta importante conocer con antelación los contenidos de esos servicios y la percepción que tienen las organizaciones de los mismos, para determinar cuáles sería fundamental prestar como parte de la oferta. En el caso ya mencionado de la Fundación EPSA, la oferta estatal era poco eficiente y los servicios que se decidió ofrecer a las organizaciones campesinas fueron de capacitación y acompañamiento técnico permanente en los temas de organización empresarial, manejo de costos, mercadeo, manejo de cultivos y poscosecha, entre otros. De esta manera se desarrollaron los principios de fortalecimiento de las capacidades colectivas, autonomía y procesos autosostenibles.

Para ser **competitiva** y contribuir al fortalecimiento de los procesos organizativos, los servicios que se presten deben ser de excelente calidad y tener buen soporte técnico. Continuando con el caso de EPSA, los servicios han sido prestados por un equipo interdisciplinario integrado por administradores de empresas y proyectos, ingenieros agrónomos y otros profesionales que transfirieron conocimientos a las organizaciones de base garantizando el fortalecimiento de sus capacidades colectivas.

## Con qué recursos y con quiénes

Las preguntas sobre *con qué recursos* y *con quiénes* se relacionan directamente con la cofinanciación, que al igual que el acompañamiento tiene distintas modalidades desde el punto de vista operativo y jurídico<sup>4</sup>.

Una de esas modalidades consiste en la constitución de un fondo económico común con la participación de varias entidades aportantes, las cuales pueden ser nacionales e internacionales, privadas y públicas, para la cofinanciación de proyectos de organizaciones de base, redes o alianzas. El fondo puede ser operado por una de las entidades socias, pero también se lo puede constituir como persona jurídica autónoma o entregar los recursos a una entidad financiera para que los maneje por encargo fiduciario.

Otra modalidad, que tiene similitudes con la anterior, se da cuando varias entidades empresariales con afinidad temática, intereses compartidos o identidad territorial, establecen una alianza y aportan a un fondo común recursos económicos que son reinvertidos en proyectos de organizaciones o instituciones que las entidades socias consideran necesario fortalecer. Estos recursos se pueden incrementar con aportes de otras fuentes nacionales o internacionales, interesadas en las acciones realizadas por la alianza empresarial.

En otros casos, cada empresa crea un fondo propio sin la participación de otras entidades empresariales o públicas, pero por lo general con aportes adicionales de entidades de cooperación. Estos fondos pueden ser administrados directamente por la empresa o fundación o por una tercera entidad contratada para el efecto. A veces sucede también que no se constituye un fondo especial, sino que la empresa financia directamente organizaciones y procesos de base<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> *Con quiénes*, hace referencia a las alianzas que se establecen con otras entidades para desarrollar la oferta del programa. *Para quiénes*, alude en cambio a los procesos organizativos destinatarios del programa, que hacen parte de la demanda.

<sup>5</sup> Para profundizar en los distintos tipos de fondos ver *Construir Juntos*, Cuadernillo 3, Modalidades de intervención utilizadas por los miembros de RedEAMérica, pp. 9-13, Rodrigo Villar, RedEAMérica, 2004.

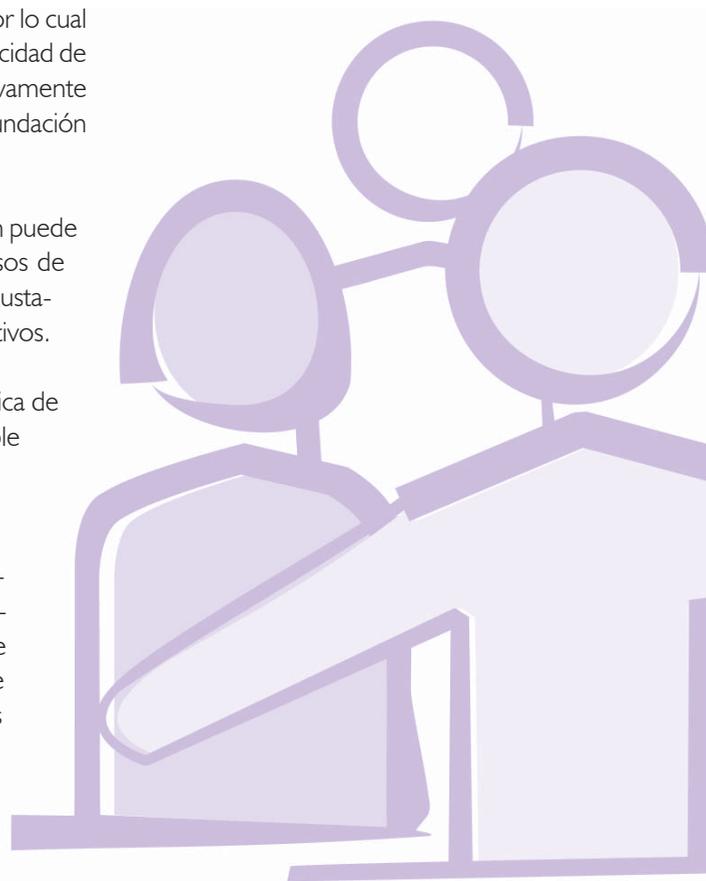


De la misma manera que para el acompañamiento, en cada caso concreto y según las condiciones existentes, la empresa o fundación debe optar por aquella modalidad que resulte más apropiada a sus circunstancias. En todo caso, desde el punto de vista de los principios del desarrollo de base como corresponsabilidad, sostenibilidad y participación, la figura de los fondos compartidos resulta más apropiada y en principio ofrece mayores posibilidades, por lo cual debe tenerse como modalidad por construir. Sin embargo, no siempre se está en capacidad de asumir la operación de un fondo compartido, o a veces el tamaño y los alcances relativamente pequeños del programa no justifican crear un fondo mayor al existente en una sola fundación empresarial.

En todos los casos se debe estimar el volumen de recursos que la empresa o fundación puede destinar cada año para la ejecución del programa y la capacidad de movilizar recursos de otros socios privados, públicos o de cooperación. Según el volumen de recursos, se ajustarán los alcances de la oferta en montos por proyecto y cobertura de procesos organizativos.

Pero la pregunta sobre *con qué recursos* también hace referencia a la capacidad técnica de los recursos humanos con los cuales se va a garantizar la operación calificada y sostenible del programa. De acuerdo con el contenido específico de la oferta, se determina el recurso humano teniendo en cuenta dos aspectos básicos:

- **Recurso humano para diseñar y poner en marcha el programa.** Según el contenido de la oferta se establece el perfil de quienes deben coordinar el diseño y la ejecución del programa. La experiencia de las entidades de RedEAmérica muestra que por lo general se pueden obtener buenos resultados con una o dos personas que tengan experiencia en el área comunitaria y capacidad en la gestión de proyectos, las cuales deben ser apoyadas permanentemente por el área administrativa de la empresa o fundación.



- **Experticia profesional en acompañamiento de proyectos comunitarios.** Si esta experticia no se encuentra instalada con antelación dentro de la empresa o fundación, se debe contratar el recurso humano cuya experiencia y capacidad respondan a los contenidos de la oferta. De este recurso humano experimentado depende en muy buena medida el éxito del programa. Por lo general los miembros de RedEAmérica conjugan recurso humano propio con recurso humano externo y propician una convergencia de saberes disciplinarios para poder atender con calidad y permanentemente las exigencias de la demanda, y hacerle seguimiento al desarrollo del programa.

Respecto a estos temas (*con qué y con quiénes*), las experiencias de los miembros de RedEAmérica indican que el acompañamiento cofinanciado de proyectos para el desarrollo de base puede generar niveles relativamente importantes de acuerdos y aportes financieros compartidos con otras entidades.

Por ejemplo, en el año 2002 la Fundación Esquel del Ecuador desarrolló 48 proyectos comunitarios movilizandando más de 3 millones de dólares provenientes de socios nacionales e internacionales; la Fundación Arcor de Argentina movilizó en el 2003 cerca de 1,7 millones de dólares de los cuales sólo 38% de ese total corresponde a sus propios aportes; la Fundación Corona de Colombia movilizó en los años 2000 y 2001 cerca de 3,5 millones de dólares, de los cuales 52% fue aportado por otros socios a través de distintos fondos de cofinanciación; la Fundación Merced de México agrupa 11 socios privados y públicos, nacionales e internacionales, con cuyos aportes

ejecuta en la actualidad nueve programas, y la Fundación Huancavilca de Ecuador integra 14 empresas financieras, comercializadoras y productoras, que con el apoyo de la municipalidad de la ciudad de Guayaquil han forjado los Centros de Desarrollo Integral Comunitario y llevan a cabo proyectos como la Asociación de Tiendas de la zona de Guasmo, por medio del cual nueve grandes empresas colocan directamente 400 productos en una red de pequeños negocios de barrio a los cuales se les prestan servicios de asistencia técnica y crédito.

Por otra parte, y agregando a los temas *con qué y con quiénes el para quiénes*, se han llevado a cabo experiencias muy exitosas gracias a las alianzas promovidas o apoyadas por miembros de RedEAmérica entre los sectores privado, público y comunitario. Algunas de ellas son las siguientes:

En el caso del Comité Pro Desarrollo de Zacazonapan en México, auspiciado por Industrias Peñoles, a partir de equipos temáticos conformados por líderes sociales de esta población que trabajaron de común acuerdo con el Estado y la empresa, se formularon, ejecutaron y evaluaron 64 proyectos de desarrollo. Los resultados que arroja la experiencia luego de cinco años de labores, son la mejora progresiva y sustancial de la calidad de vida de los habitantes en salud, educación, productividad, infraestructura y vivienda. Gracias a lo anterior, se produjo un cambio muy notable en el indicador de calidad de vida que pasó de 6,7 a 8,9 puntos sobre un máximo de 10. Aunque se trata de una comunidad pequeña (4.000 habitantes), los niveles de participación activa en el programa son muy altos ya que involucraron al 46% de la población<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Ciudades altamente participativas como Porto Alegre y Barcelona ostentan indicadores de participación de 4,5% y 3% del total de la población, respectivamente. En Bogotá, el índice de participación más alto obtenido en la última década ha sido del 1%. En municipios pequeños de Colombia, un índice de participación de 10% se considera excelente.



En el caso de A Crecer para la Vida, de la Fundación El Alcaraván en Colombia, con el fin de reducir el analfabetismo en la población joven y adulta en la zona del campo petrolero de Caño Limón, se diseñó por medio de mecanismos participativos un programa educativo íntimamente ligado a la vida cotidiana de los pobladores que en vista de sus buenos resultados fue adoptado por el gobierno y extendido a todo el departamento de Arauca. El programa comprende temas personales, familiares y de desarrollo económico, ambiental, social y cultural. Sus resultados han sido el incremento sustancial de la participación ciudadana en todos los temas públicos, la formación de asociaciones productivas de base, la gestión ciudadana de diversos programas y proyectos, el fortalecimiento de la autoestima y de la unidad familiar y un mejor nivel de escolaridad en los participantes. Hoy, luego de 28 meses de ejecución del programa, 1.500 jóvenes y adultos se han alfabetizado y se calcula que 2.000 más lo harán en el 2005.

Por su parte, la Fundación Odebrecht del Brasil se ha vinculado a iniciativas del gobierno regional y los gobiernos locales de Bahía y junto con grandes empresas y una amplia red de organizaciones de base, participa en el programa Desarrollo Integral y Sostenible de la Región Baixa Sul, el cual a través

de proyectos específicos delimitados por territorios, por centros de atención y grupos poblacionales, cubre aspectos como preservación y recuperación de recursos naturales, generación y consolidación de cadenas productivas, promoción del agroturismo, cualificación de la educación, atención a los jóvenes y a las familias, fortalecimiento de las organizaciones sociales y mejora de las relaciones entre ciudadanía e instituciones legales.

Como puede observarse, son muy amplias las posibilidades en materia de movilización de recursos y alianzas, y los impactos positivos tienden a incrementarse cuando se trabaja con los principios de corresponsabilidad, participación e inclusión. Al aunar esfuerzos con otros, la autonomía y el fortalecimiento de capacidades en los procesos organizativos se potencian, a la vez que la autosostenibilidad de los procesos se hace más viable.

En cuanto a la pregunta sobre *durante cuánto tiempo* se debe desarrollar el programa, lo ideal es llevarlo a cabo el tiempo necesario para lograr sus objetivos, cumplir con las metas trazadas y, sobre todo, garantizar que los procesos continúen de forma autosostenible.



# FORMULACIÓN

Contestadas todas las preguntas del proceso de planeación y por tanto definidos los distintos componentes de la focalización y la estrategia, se procede a la formulación escrita del programa. El programa escrito es la guía oficial del trabajo que se va a desarrollar con posterioridad y de acuerdo a su contenido será evaluado, razones por las cuales la calidad de dicho documento resulta determinante. En lo posible y como mínimo, el programa que finalmente se escriba debe tener la estructura que se enuncia en el cuadro 4.


**CUADRO 4**
**Estructura y contenido propuestos para la redacción del programa**

	Puntos	Contenido general
1	Presentación	Explica por qué se hace el programa y cómo busca contribuir al desarrollo de base en el territorio y/o el tema y con las organizaciones, redes o alianzas identificadas.
2	Antecedentes	Describe y valora los antecedentes existentes en la empresa o fundación y en otras entidades u organizaciones que han trabajado en el territorio o en el tema objeto del programa, y señala cómo el programa da continuidad o no a esos antecedentes, sustentando por qué lo hace.
3	Justificación	Contiene una síntesis del análisis de la demanda y de la oferta, demostrando la importancia de llevar a cabo el programa frente a la situación identificada y la pertinencia de las prioridades básicas que propone.
4	Objetivo general	Enuncia el propósito del programa especificando lo esencial de la acción que se va a desarrollar, dónde, con respecto a qué, con quiénes y su finalidad fundamental. Este objetivo general y los específicos deben ser consistentes con la justificación.
5	Objetivos específicos	Concretan el objetivo general en aspectos específicos de interés para el programa. En principio debe contener objetivos respecto a los procesos organizativos, el territorio y/o los temas, otros actores públicos y privados, y a la empresa, fundación o alianza de entidades que promueve el programa.
6	Líneas de acción	Describe detalladamente las líneas de acción del programa que configuran la oferta y cómo cada una de ellas se va a desarrollar (por ejemplo: capacitación en comercialización agropecuaria a grupos plurales de organizaciones, por parte de expertos en el tema y a través del conocimiento de experiencias exitosas, asesoría jurídica a organizaciones y redes para la conformación de empresas de economía solidaria, con énfasis en el montaje y operación de fondos rotatorios, etc.).
7	Desarrollo	Presenta detalladamente las fases y actividades a través de las cuales se van a poner en operación las líneas de acción anteriormente mencionadas, precisando requisitos, reglas del juego y mecanismos a través de los cuales se va a concretar y desarrollar la vinculación del programa con los procesos organizativos de base.
8	Metas	Las metas cuantifican los objetivos específicos, indicando qué, cuánto, con quiénes y en qué período de tiempo se espera obtener un resultado medible.
9	Evaluación	Concreta el sistema específico de evaluación en curso y posterior del programa de acuerdo al Manual para el Sistema de Evaluación de RedEAmérica.
10	Cronograma	Con base en lo consignado en el punto 7 -Desarrollo- indica la duración de cada fase y actividad en meses.
11	Presupuesto	Especifica detalladamente las fuentes de ingreso y los gastos por áreas, rubros y montos.
12	Anexos	Aquellos que la empresa o fundación considere pertinentes para complementar los puntos anteriores o para la ejecución posterior del programa, como por ejemplo, el formato para la presentación de proyectos.





## Cuadro síntesis

### FOCALIZACIÓN

Principios del desarrollo de base + misión institucional + lectura del entorno, permite responder las preguntas qué hacer, dónde, para quiénes y para qué

DEMANDA

OFERTA

### ESTRATEGIA

Definir las modalidades de acompañamiento y cofinanciación que va a adoptar el programa y el contenido de la oferta, permite responder a las preguntas cómo, con qué recursos, con quiénes y durante cuánto tiempo se va a desarrollar el programa

RESULTADO

PROGRAMA FORMULADO  
CON CALIDADES TÉCNICAS ADECUADAS

MODALIDADES

#### QUÉ

1. Temas sectoriales
2. Desarrollo local

#### DÓNDE

1. Áreas de instalaciones empresariales
2. Áreas independientes de instalaciones
3. País

#### PARA QUIÉNES

Organizaciones, redes o alianzas

#### PARA QUÉ

Promover desarrollo de base aplicando sus principios según la misión institucional, con el fin de reducir la pobreza y profundizar la democracia

#### CÓMO

Con personal propio, contratado o voluntario que acompañe singular o transversalmente la elaboración, ejecución y evaluación de proyectos

#### QUÉ RECURSOS Y CON QUIÉNES

1. Fondos conjuntos de financiación
2. Fondos propios

#### CUÁNTO TIEMPO

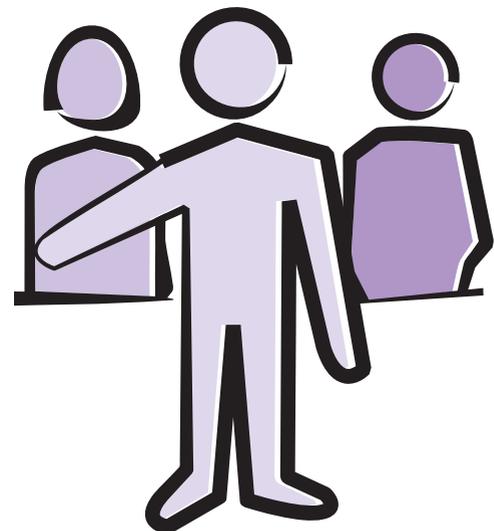
El necesario para generar procesos autosostenibles



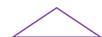
# Acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base



## UNIDAD TRES VINCULACIÓN



**Programa  
Construcción  
de Capacidades  
Institucionales**



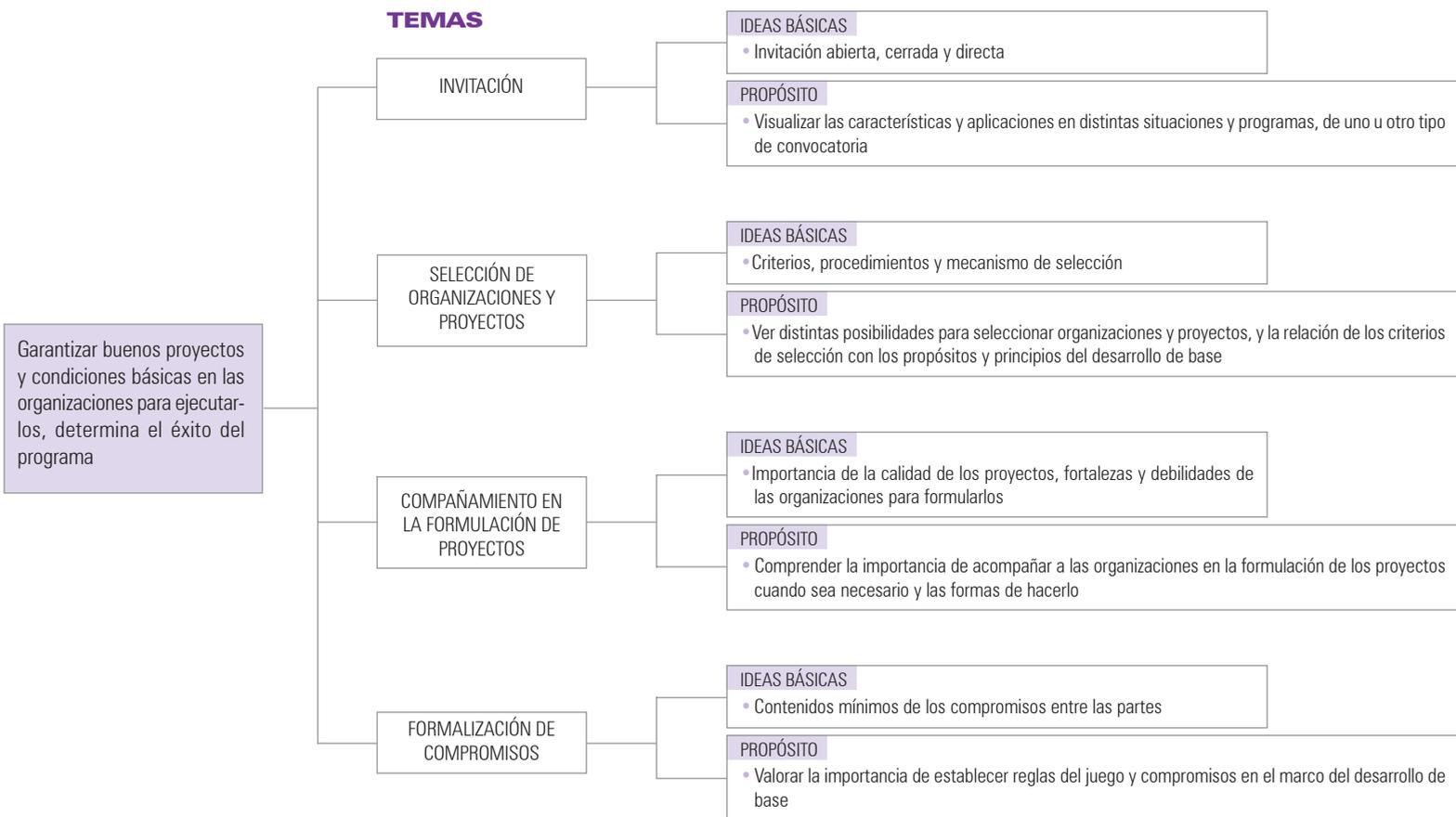


# CONTENIDO

<b>CUADRO SINTÉTICO</b>	<b>61</b>
<b>1. INVITACIÓN</b>	<b>65</b>
<b>2. SELECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y PROYECTOS</b>	<b>68</b>
<b>3. ACOMPAÑAMIENTO EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS</b>	<b>72</b>
<b>4. FORMALIZACIÓN DE COMPROMISOS</b>	<b>75</b>



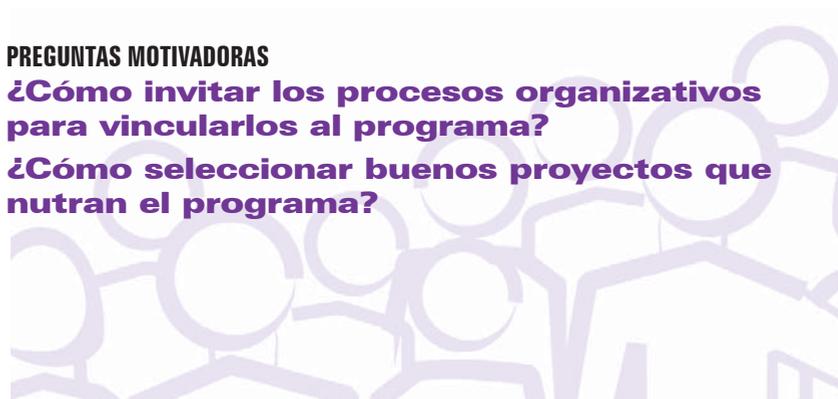




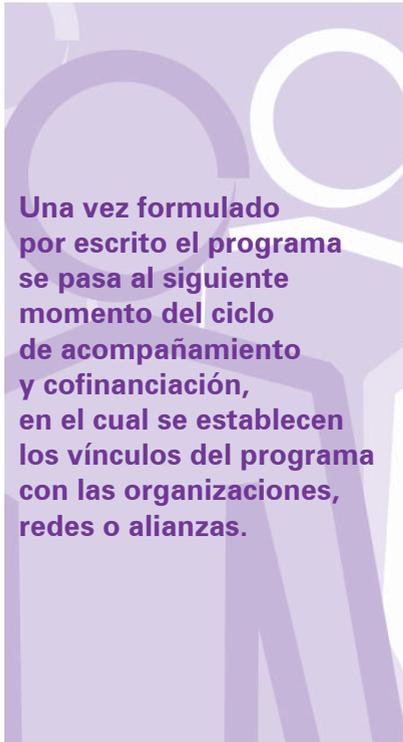
**PREGUNTAS MOTIVADORAS**

**¿Cómo invitar los procesos organizativos para vincularlos al programa?**

**¿Cómo seleccionar buenos proyectos que nutran el programa?**







**Una vez formulado por escrito el programa se pasa al siguiente momento del ciclo de acompañamiento y cofinanciación, en el cual se establecen los vínculos del programa con las organizaciones, redes o alianzas.**

En este momento la empresa o fundación debe proponerse garantizar dos aspectos fundamentales:

- La calidad de los proyectos que los procesos organizativos presenten al programa.
- Condiciones mínimas en los procesos organizativos para ejecutar adecuadamente los proyectos del programa.

En el marco del desarrollo de base se considera como buena la calidad de proyectos que reúnen varias de las siguientes características:

- Agregan valor a la situación diagnosticada en el entorno, aprovechando potenciales o removiendo deficiencias.
- Tienen altos niveles de coherencia interna.
- Son factibles en lo económico (las actividades propuestas se pueden ejecutar con los recursos aportados) y viables en lo social (los beneficiarios apoyan el proyecto).
- Pueden estimular la sostenibilidad de procesos.
- Contribuyen a incrementar las capacidades colectivas de la organización, la red o la alianza.
- Promueven autonomía, inclusión, participación y corresponsabilidad.
- Contribuyen a reducir la pobreza y profundizar la democracia.

Las organizaciones, redes o alianzas se encuentran en condiciones mínimas para ejecutar adecuadamente los proyectos cuando:

- Tienen motivación para hacer y crecer colectivamente.

- Cuentan con aptitudes para concebir y ejecutar acciones sociales.
- Tienen disposición para relacionarse y trabajar con otros actores.
- Tienen disposición para invertir los dineros según el presupuesto del proyecto.

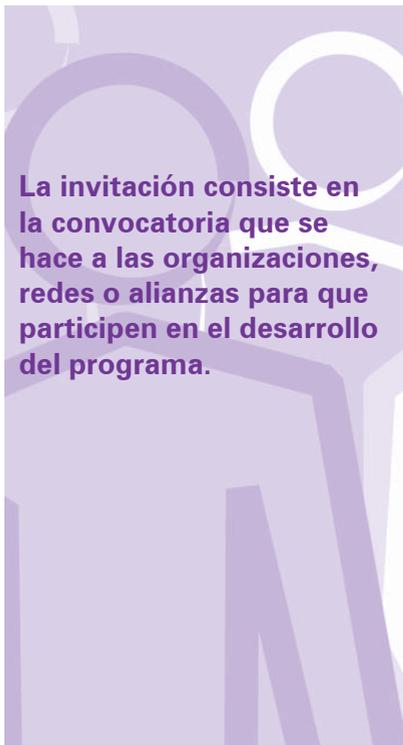
Estas condiciones o aptitudes organizativas son puntos de partida, no de llegada. No son capacidades instaladas que garantizan de entrada una óptima ejecución del proyecto, pues para desarrollar esas capacidades se lleva a cabo el acompañamiento y la cofinanciación.

La calidad de los proyectos y las condiciones iniciales mínimas de los procesos organizativos son factores que reducen considerablemente el nivel de riesgo de la inversión, fortalecen sus probabilidades de éxito y mejoran los niveles de rentabilidad social.

Para vincular el programa con los procesos organizativos, se desarrollan tres actividades básicas: la invitación, la selección y la formalización de compromisos.



# CONVOCATORIA



La invitación consiste en la convocatoria que se hace a las organizaciones, redes o alianzas para que participen en el desarrollo del programa.

En este momento del ciclo se presentan tres modalidades en los programas:

- Aquellos que siguen el procedimiento de invitar y seleccionar proyectos presentados por los procesos organizativos de conformidad a reglas de juego para concursar previamente establecidas por la empresa, fundación o alianza de entidades que promueve el programa.
- Los que desarrollan una invitación a diversos actores comunitarios y a veces también a entidades públicas y privadas, con el fin de construir colectivamente planes y proyectos de desarrollo local. En este caso se acompaña y cofinancia el proceso de planeación del desarrollo y la ejecución posterior de los proyectos.
- Los que efectúan acompañamiento y cofinanciación a determinados procesos organizativos con los cuales tienen altos niveles de confianza, mediante invitación o acuerdo directo, sin que medie ningún tipo de selección previa.

La invitación puede ser abierta o cerrada en el primer tipo de programas, es abierta por lo general en los segundos y sólo puede ser directa en los terceros.

La invitación **abierta** es aquella dirigida al conjunto de organizaciones relacionadas con el territorio y los temas del programa. La invitación, **cerrada** es aquella dirigida sólo a algunas organizaciones relacionadas con el territorio y los temas en los cuales trabaja el programa.

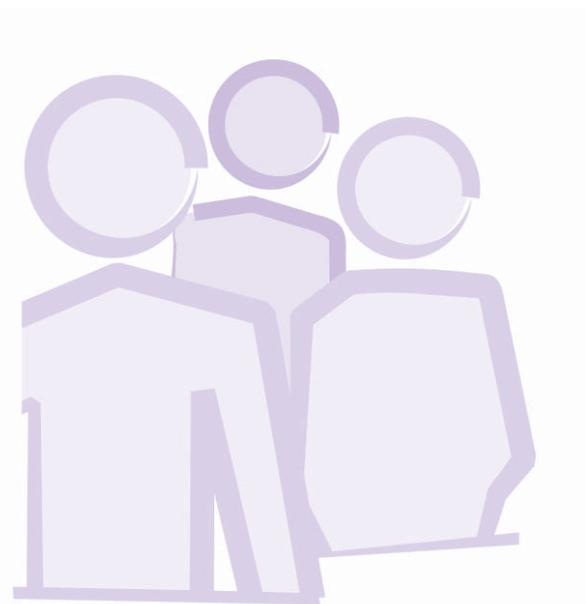


La conveniencia de utilizar un tipo de invitación u otro depende tanto de factores internos como externos a la empresa o fundación, tal como se relaciona en el cuadro 1.

Según el tipo de invitación y las características de cada programa, se seleccionan los medios para convocar. En términos generales, para la invitación abierta se utilizan medios como plegables, afiches o grandes medios de comunicación (prensa, radio o televisión) y en la invitación cerrada se utiliza la invitación escrita en medio físico o virtual. Sin embargo, en uno y otro caso se suelen conjugar distintos medios de convocatoria a la vez, siendo lo realmente importante garantizar la efectividad de los medios y preservar a través de su utilización el principio de inclusión.

Para todas las modalidades de invitación se recomienda, con el fin de incrementar las posibilidades de éxito, realizar actividades como las siguientes:

- Levantar y mantener actualizada una base de datos de organizaciones, redes, alianzas y otras entidades públicas y privadas, presentes en los territorios o relacionadas con los temas del programa.
- Poner a disposición de los procesos organizativos y las entidades, la documentación necesaria sobre el programa (por ejemplo, focalización, estrategia, procedimientos para participar, etc.) con suficiente antelación para que la puedan estudiar y tengan oportunidad de clarificar sus dudas comunicándose con la fundación o empresa que promueve el programa.
- Realizar reuniones de información y motivación sobre el programa.



**CUADRO 1**

**Factores internos y externos que inciden en la invitación**

Invitación	Factores internos	Factores externos	Casos
Abierta en programas de selección de proyectos por concurso	<p>El programa aborda temas o territorios bastante amplios.</p> <p>No se tiene un conocimiento detallado de las organizaciones vinculadas al tema o territorio.</p> <p>Existen los recursos y la capacidad necesarias para recibir y evaluar una cantidad elevada de propuestas.</p>	<p>Existe gran cantidad de organizaciones relacionadas con el tema o territorio</p>	<p>El Fondo Focus - Bogotá de la Fundación Corona seleccionó el sur de Bogotá para desarrollar el programa. Se trata de un área muy grande, con problemáticas diversas y complejas, en la cual existen cerca de 1.000 organizaciones comunitarias.</p>
Abierta en programas de planeación del desarrollo local	<p>El programa tiene una focalización territorial clara.</p> <p>El programa busca promover el desarrollo territorial de forma integral y concertada entre distintos actores.</p> <p>Existe experiencia y capacidad metodológica para llevar a cabo este tipo de programas.</p>	<p>Hay diversidad de actores comunitarios que pueden llegar a concertar entre sí y con entidades públicas o privadas.</p>	<p>El Instituto Holcim de Brasil promovió el diseño y ejecución del programa de desarrollo integral Ortópolis Barroso con la participación de actores comunitarios, privados y públicos de esta ciudad de Minas Gerais, abarcando proyectos en diversas áreas como educación de niños y adolescentes, microempresas rurales y urbanas, formación de artesanos, fortalecimiento del sector electromecánico, etc. Posteriormente replicó esta metodología en el municipio de Magé.</p>
Cerrada	<p>Focalización del programa en temas o territorios muy delimitados.</p> <p>Conocimiento detallado del tema o territorio y de los procesos organizativos.</p> <p>Baja capacidad y pocos recursos para efectuar una convocatoria abierta.</p>	<p>Presencia de pocas organizaciones, en el tema o territorio seleccionado.</p>	<p>En la localidad de Puesto Viejo se encuentra un centro de producción del Grupo Minetti. La Fundación Minetti aplica allí el Programa de Desarrollo Comunitario desde hace varios años. Tiene un conocimiento detallado del área, sus organizaciones y entidades.</p> <p>La Fundación Pehuén centra desde hace varios años su programa en 600 familias de la etnia pehuenche que se distribuyen en seis comunidades del Alto Bío-Bío. Estas comunidades hacen parte del directorio de la Fundación a través de sus representantes.</p>



## SELECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y PROYECTOS

La selección de proyectos es a la vez una selección de organizaciones, redes o alianzas ejecutoras de los mismos. En la selección hay tres aspectos para tener en cuenta: los criterios, los procedimientos y el mecanismo por medio del cual se aplican esos criterios y procedimientos.

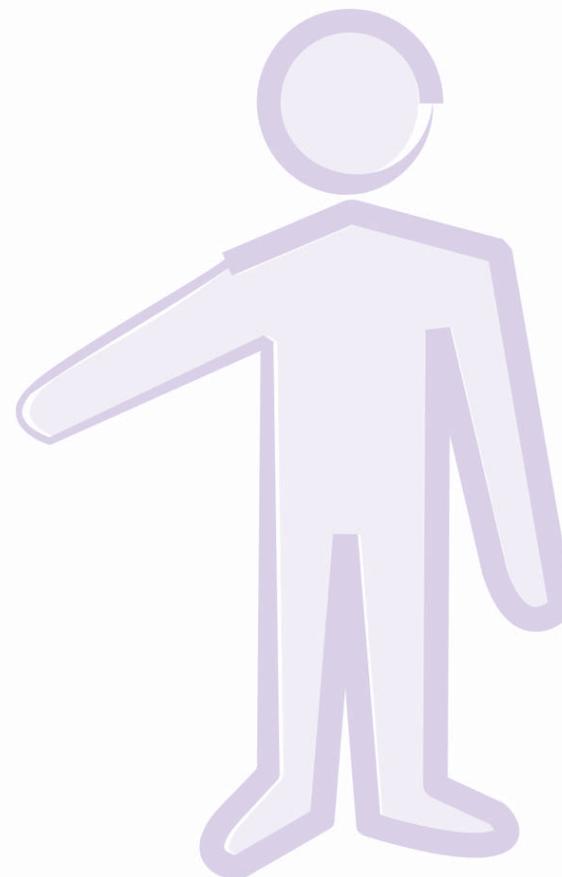
### Los criterios

Los criterios de selección o elegibilidad son, por un lado, para las organizaciones, redes o alianzas y por el otro, para los proyectos presentados por éstas. Aunque con procedimientos y mecanismos diferentes, estos criterios son aplicados en los programas que convocan para seleccionar y en los que promueven la planeación participativa del desarrollo local. Así por ejemplo, en los primeros el procedimiento es de concurso y el mecanismo un comité de selección, mientras que en los segundos el procedimiento es por consensos y el mecanismo puede ser una instancia representativa de los distintos actores involucrados.

Consideradas las distintas experiencias de las entidades que configuran RedEAmérica, los criterios generales de selección que se deben tener en cuenta en la perspectiva del desarrollo de base se muestran en el cuadro 2.

Adicionalmente a los criterios anteriores, los proyectos deben ser coherentes con los objetivos del programa de acompañamiento y cofinanciación, estar técnicamente bien formulados (coherencia entre diagnóstico y solución; coherencia y claridad de objetivos, acciones y metas; adecuada estructuración presupuestal) y destinar el presupuesto más a inversión que a gastos administrativos o de funcionamiento, sin desconocer estos últimos.

Ahora bien, cada criterio se debe adecuar a cada programa. Por ejemplo, si el programa es para jóvenes los criterios que se corresponden con el principio de participación los incluirá de forma explícita y preferencial, o si se trata de un programa para mejorar la productividad agropecuaria los criterios que se corresponden con el principio de





## CUADRO 2

### Criterios generales de selección

Propósitos y principios del desarrollo de base	Criterios de selección de organizaciones (niveles micro, meso y macro)	Criterios de selección de proyectos
Reducir la pobreza	Que aglutinen, movilicen o presten servicios a grupos poblacionales en situación de pobreza	Que contribuyan a dar voz y poder a los beneficiarios del proyecto y a mejorar sus condiciones de vida, agregando valor frente a potenciales y limitaciones existentes de forma innovadora (nuevas soluciones a problemas conocidos). Que beneficien a más con menos
Profundizar la democracia	Que promuevan equidad (condiciones igualitarias de acceso a oportunidades y servicios), ejercicio de derechos y deberes y capital social (de cohesión, puente o vertical) <sup>1</sup> .	Que promuevan horizontalidad y confianza entre los beneficiarios del proyecto.
Autonomía	Que promuevan el análisis autónomo y la construcción de alternativas propias de sus afiliados como colectivo.	Que brinden herramientas para que los beneficiarios se afiancen como seres autónomos.
Fortalecer las capacidades colectivas	Que tengan interés en aprender y crecer de forma colectiva en la planeación, ejecución y evaluación de proyectos.	Que sean proporcionales a la capacidad instalada en la organización. Que incrementen y produzcan transformaciones positivas en las capacidades colectivas de la organización <sup>2</sup> .
Procesos autosostenibles	Que tengan un mínimo de trayectoria y experiencia como organización. Que tengan disponibilidad para insertar los proyectos en procesos de largo aliento. Que cuenten con requisitos formales y legales mínimos para celebrar convenios y ejecutar proyectos.	Que sean viables económicamente (realizar las actividades y lograr las metas con los recursos asignados). Que sean factibles socialmente (participación de los beneficiarios en su elaboración). Que se puedan articular con otras iniciativas de la organización o de otros actores. Que ofrezcan posibilidades de réplica.
Inclusión	Que promuevan la inclusión de los excluidos.	Que incluyan de forma visible a los beneficiarios como sujetos activos y no como receptores pasivos de bienes o servicios.
Participación	Que tengan interés en interactuar constructivamente con otras organizaciones, el sector privado y el Estado en función del bienestar colectivo.	Que posibiliten o fortalezcan el trabajo en redes o alianzas y que estimulen la interacción de la ciudadanía con el Estado.
Corresponsabilidad	Que tengan disposición para asumir y compartir responsabilidades con otros actores en torno a los problemas comunes.	Que incluyan aportes propios en especie o dinero. Que estimulen a los beneficiarios a asumir deberes y ejercer derechos.

<sup>1</sup> Para claridad sobre estos tres tipos de capital social, ver *Construir Juntos*, Cuadernillo 1: Niveles de Intervención en el desarrollo de base, pp. 16-23, Rodrigo Villar, RedEAmérica, 2004.

<sup>2</sup> Para ver en detalle las capacidades colectivas a las que se alude, ver *Manual para el sistema de evaluación*, RedEAmérica, 2005.





reducir la pobreza incorporarán aspectos específicos de la pobreza rural.

Del conjunto de criterios mencionados, cada programa enfatiza más en unos criterios que en otros. Algunos ejemplos se ven en el cuadro 3.

En los programas de planeación del desarrollo local, para la selección de los proyectos se da especial relevancia a criterios como los siguientes:

- Coherencia con el plan general de desarrollo construido colectivamente.
- Altos niveles de consenso entre los actores involucrados.
- Atención de potenciales o deficiencias consideradas como estratégicas por el plan de desarrollo.
- Mayores coberturas poblacionales.
- Mayores cantidades de recursos provenientes de distintas fuentes.

Según condiciones específicas de los territorios o temas en los que se focaliza el programa o características especiales de éste, los miembros de RedEAmérica han establecido en algunos casos criterios muy particulares como los siguientes:

- **Para las organizaciones:** no tener fines de proselitismo político, que en lo posible sus integrantes no tengan lazos de consanguinidad, que estén integradas por cinco personas mínimo, que no tengan posibilidad inmediata de acceder a recursos de otras entidades, o que actúen de forma mancomunada con otras organizaciones en localidades que tengan entre 10.000 y 150.000 habitantes.
- **Para los proyectos:** tener en la ejecución como voluntarios a funcionarios de las empresas cofinanciadoras.



**CUADRO 3**

**Ejemplos de criterios para la escogencia de programas y proyectos**

Miembro de RedEAmérica	Criterios para organizaciones	Criterios para proyectos
Fundación Corona Fondo Focus	Que cuenten con equipo de trabajo, trayectoria en desarrollo comunitario, experiencia en ejecución de proyectos y alguna capacidad de gestión e interlocución.	Que agreguen valor al trabajo de las organizaciones incentivando su mejoramiento, estimulen la innovación, promuevan el crecimiento en la comunidad.
Fundación Minetti Fondo de apoyo a proyectos comunitarios	Que sean organizaciones de la sociedad civil, no gubernamentales, privadas y sin fines de lucro.	Claridad de metas y logros, que sean pertinentes para el programa y coherentes en su formulación, que dejen capacidad instalada y sean sostenibles, innovadores y replicables, participativos, con alto impacto costo-beneficio, en zonas vulnerables, que no incluyan gastos administrativos y tengan contrapartida.
Fundación Acesita Fondo Vale Ciudadanía de apoyo a pequeños proyectos de entidades sociales del Valle del Acero	Hacer parte de las 41 entidades sociales del Valle del Acero que fueron seleccionadas previamente mediante un proceso divulgado por los medios de comunicación, que tengan capacidad administrativa y técnica para gerenciar los recursos, y estén al día en sus obligaciones legales.	Que fortalezcan la organización produciendo innovación en ellas, promuevan la sostenibilidad de la organización, tengan claridad en los beneficios para la población atendida, coherencia interna y claridad de objetivos, que contengan estrategias para promover asociaciones y alianzas, presupuesto destinado a inversión desagregado y coherente con las acciones del proyecto, incluyendo una contrapartida propia o de un aliado en especie o dinero.



## Los procedimientos

Difícilmente se encontrarán organizaciones y proyectos que cumplan en su totalidad con los criterios de selección mencionados, razón por la cual los distintos criterios se deben ponderar asignándoles puntajes técnicos de calificación a cada uno de ellos. Una forma de hacerlo es utilizando categorías o niveles de cumplimiento para los criterios cualitativos como por ejemplo, “Alto (3 puntos), Medio (2 puntos), Bajo (1 punto)”, o “Excelente (3 puntos), Bueno (2 puntos), Regular (1 punto), Malo (0 puntos)”, y rangos para los criterios cuantitativos como por ejemplo, “Más de 40% (3 puntos), Entre 40% y 30% (2 puntos), Menos de 30% (1 punto)”<sup>3</sup>.

En los programas de convocatoria y selección por concurso, además del análisis de los proyectos y las organizaciones a partir de documentos escritos, varios miembros de RedAmérica realizan también visitas de campo y entrevistas cara a cara con las organizaciones seleccionadas, para tener mayor seguridad sobre los niveles de cumplimiento de los criterios y efectuar una selección adecuada.

Por su parte, en los programas de desarrollo local se aplican procedimientos de identificación y priorización colectiva de proyectos con participación ciudadana, a través de diversas metodologías como la agrupación y jerarquización de iniciativas a través de la visualización grupal de tarjetas o el diagnóstico por objetivos, entre otras.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Para que la calificación sea técnicamente válida es necesario establecer por medio de descriptores qué se entiende por cada categoría o nivel de cumplimiento. Para el efecto, consultar el *Manual para el sistema de evaluación*, RedAmérica, 2005, y la *Caja de Herramientas* adjunta en disco compacto, donde se incluye una tabla de calificación de organizaciones y proyectos.

<sup>4</sup> Para mayor claridad sobre estas metodologías consultar la *Caja de Herramientas* de este manual, adjunta en disco compacto.

En cuanto a las fechas para la recepción de proyectos, por lo general existen fechas límite, pero en algunos casos se pueden presentar en cualquier época del año, como en el caso de algunos programas de la Asociación de Fundaciones Petroleras de Colombia.

## El mecanismo

En los programas de convocatoria para concursar, por lo general el mecanismo de selección consiste en un comité evaluador de carácter técnico integrado de distintas maneras: por profesionales de la empresa o fundación, por representantes de los socios del programa, por expertos en los temas de los proyectos, o por una combinación de los anteriores.

En los programas de desarrollo local, por lo general el mecanismo es una instancia representativa de los actores que participan en el proceso (comunitarios, públicos, privados), la cual puede adquirir muy diversas formas: mesas, comisiones, talleres, asambleas, etc.

Ahora bien, se presentan casos en los que por la fragilidad de las organizaciones comunitarias o la falta de una mayor definición del programa no se dan condiciones para realizar actividades de convocatoria, formulación y selección de proyectos. En estos casos, la empresa o fundación comienza por responder directamente a las solicitudes de las organizaciones o comunidades y estructurar proyectos junto con ellas, como lo ha hecho la Fundación Polar de Venezuela. Incluso, hay zonas en las que la primera tarea ha consistido en la promoción y conformación de organizaciones comunitarias como le ha sucedido a la Fundación Minetti de Argentina. Estas circunstancias restrictivas son una oportunidad para configurar procesos que más adelante darán lugar a acciones de mayor alcance.



## ACOMPañAMIENTO EN LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS

La calidad del programa de acompañamiento y cofinanciación depende de la calidad de los proyectos que lo provee de contenidos y le dan vida, razón por la cual es altamente aconsejable acompañar a las organizaciones en su formulación. Para que dicho trabajo sea pertinente y eficaz, se recomienda precisar con antelación las fortalezas y debilidades existentes en las organizaciones al respecto. Algunas de ellas se muestran en el cuadro 4.

El acompañamiento a las organizaciones en la formulación de los proyectos puede darse a través de acciones de información, capacitación o asesoría, ver cuadro 5.

Estas acciones no son excluyentes entre sí y de hecho se combinan con frecuencia. Por ejemplo, el Programa Vale Ciudadanía de la Fundación Acesa, desarrolla programas de capacitación para las 41 entidades sociales vinculadas, a la vez que difunde información a través de la red virtual del programa y publica folletos impresos que sirven de guía para la formulación de los proyectos.

**CUADRO 4**

### Fortalezas y debilidades usuales en las organizaciones de base para elaborar proyectos

Fortalezas	Debilidades
Conocimiento de la vida cotidiana del territorio y parte de su historia.	Poco acceso a información sistematizada del territorio y escaso o superficial manejo analítico de la misma.
Conocimiento detallado y vivencial de los potenciales y deficiencias que dan lugar a los proyectos.	Apreciación empírica dispersa y poco sistematizada de potenciales y deficiencias.
Gran interés en ejecutar proyectos.	En un comienzo no valoran adecuadamente la formulación técnica. Dificultad para manejar formatos y protocolos de proyectos que exigen las entidades financiadoras y para precisar algunos aspectos como justificación, componentes, metas, indicadores, presupuesto.
Capacidad para proponer ideas o iniciativas que pueden dar lugar a proyectos.	Confusión inicial de idea o iniciativa, con proyecto.
Capacidad para identificar prioridades.	Dificultad para pasar de las prioridades a la visualización de estrategias eficaces para abordarlas.
Sentido de pertenencia con la organización.	Tendencia a justificar los desaciertos de la organización y atribuirlos a factores externos.



Algunos miembros de RedEAmérica, como la Fundación Arcor de Argentina o Consorcio para el Desarrollo Comunitario de Colombia, realizan jornadas y actividades previas de capacitación en formulación de proyectos poniendo, a veces, como condición para participar en la selección posterior que las organizaciones hayan recibido dicha capacitación. Es lo que algunas entidades llaman el proceso curso – concurso de proyectos.

En general se sugieren cuatro momentos metodológicos para la realización de las actividades de capacitación en formulación de proyectos:



**CUADRO 5**

**Acciones de información, capacitación y asesoría para el acompañamiento**

Tipo de acción	Enunciado	Situaciones en las que mejor aplica la acción	Experiencias en RedEAmérica
Información	Difusión física o virtual de folletos pedagógicos que sirvan como guía para la elaboración de proyectos	Territorios o temas muy amplios. Presencia de muchas organizaciones	Fundación Acesita de Brasil, Programa Vale Ciudadanía, Fondo de apoyo a pequeños proyectos de 41 entidades sociales del Valle del Acero, integrado por 26 municipios.
Capacitación	Talleres o cursos para: Comprender las partes de un proyecto y cómo elaborar adecuadamente cada una de ellas. Aprender a elaborar el diagnóstico del potencial o la deficiencia que da origen al proyecto y determinar componentes básicos como objetivos y líneas de acción.	Programas muy focalizados. Capacidad institucional para estructurar y desarrollar cursos de capacitación a grupos relativamente pequeños pero significativos de organizaciones.	Fundación Minetti, Programa de desarrollo comunitario, localidades de Malagueño, Las Heras, Puesto Viejo, Campana-Zárate, en Argentina, con un promedio de 23 proyectos por localidad.
Asesoría	Por medio de sesiones de trabajo o a través de comunicación escrita, para resolver cuellos de botella específicos que se presenten en la formulación de los proyectos (diseño de metas, presupuesto, etc.).	Capacidad institucional para atender la demanda que pueda generar la oferta de asesoría.	Fundación Corona - Fondo Focus, Bogotá, 23 proyectos.



- Identificación y análisis preliminar, por parte de la empresa o fundación, de fortalezas y debilidades de los procesos organizativos para formular proyectos.
- Estructuración del plan de capacitación para superar las debilidades identificadas, validándolo con representantes de las organizaciones.
- Ejecución del plan de capacitación.
- Formulación de borradores de proyecto como trabajo final de la capacitación y evaluación técnica de los mismos.

Otra experiencia valiosa en RedEAmérica para garantizar la buena formulación de proyectos ha sido asesorar o acompañar a las organizaciones de base para que realicen previamente diagnósticos de potenciales o deficiencias en sus comunidades e identifiquen posibles alternativas con quienes serían los beneficiarios del proyecto. Para el efecto, se pueden adoptar algunas de las técnicas ya mencionadas anteriormente, cuando se aludió a la lectura del entorno o análisis de la demanda. En estos casos, son útiles en especial el árbol de potenciales y problemas, la matriz DOFA y el diagnóstico por objetivos.

Otra posibilidad para garantizar la calidad de los proyectos es solicitar a las organizaciones en un primer momento solamente la presentación de perfiles, para realizar una preselección de ellos y llevar luego a cabo jornadas de capacitación para que las organizaciones conviertan esos perfiles en proyectos. Esta estrategia es muy realista cuando la mayoría de las organizaciones tienen poca experiencia en formulaciones técnicas<sup>5</sup>.

En ningún caso se debe aprobar la cofinanciación con base en perfiles. El proyecto es la carta de navegación indispensable para realizar una buena travesía de la situación existente a la situación deseada y para convertir las buenas intenciones en buenos resultados. Además, la elaboración del proyecto contribuye notablemente para que los procesos organizativos cualifiquen sus capacidades de análisis y planeación.

La formulación final del proyecto debe ser clara, precisa y coherente entre sus partes; y dotar a la organización de una guía de trabajo que establezca el para qué, el qué, el cómo, el dónde, el cuándo, el con quién y el con qué, en las distintas fases del proyecto.

En la *Caja de Herramientas* adjunta en disco compacto se incluye un formato para la presentación de proyectos y un formato para la presentación de planes de negocios. Estos últimos son indispensables para el éxito de proyectos de producción y comercialización.

<sup>5</sup> Ver formato de perfil de proyecto en la *Caja de Herramientas* adjunta en disco compacto.



## FORMALIZACIÓN DE COMPROMISOS

Resulta indispensable formalizar las reglas del juego y los compromisos que para la ejecución del programa y sus proyectos asumen los procesos organizativos, por un lado, y la empresa o fundación, por el otro. La mayoría de las entidades de RedAmérica utilizan para el efecto convenios escritos con fuerza legal, los cuales deben contener como mínimo los siguientes puntos:

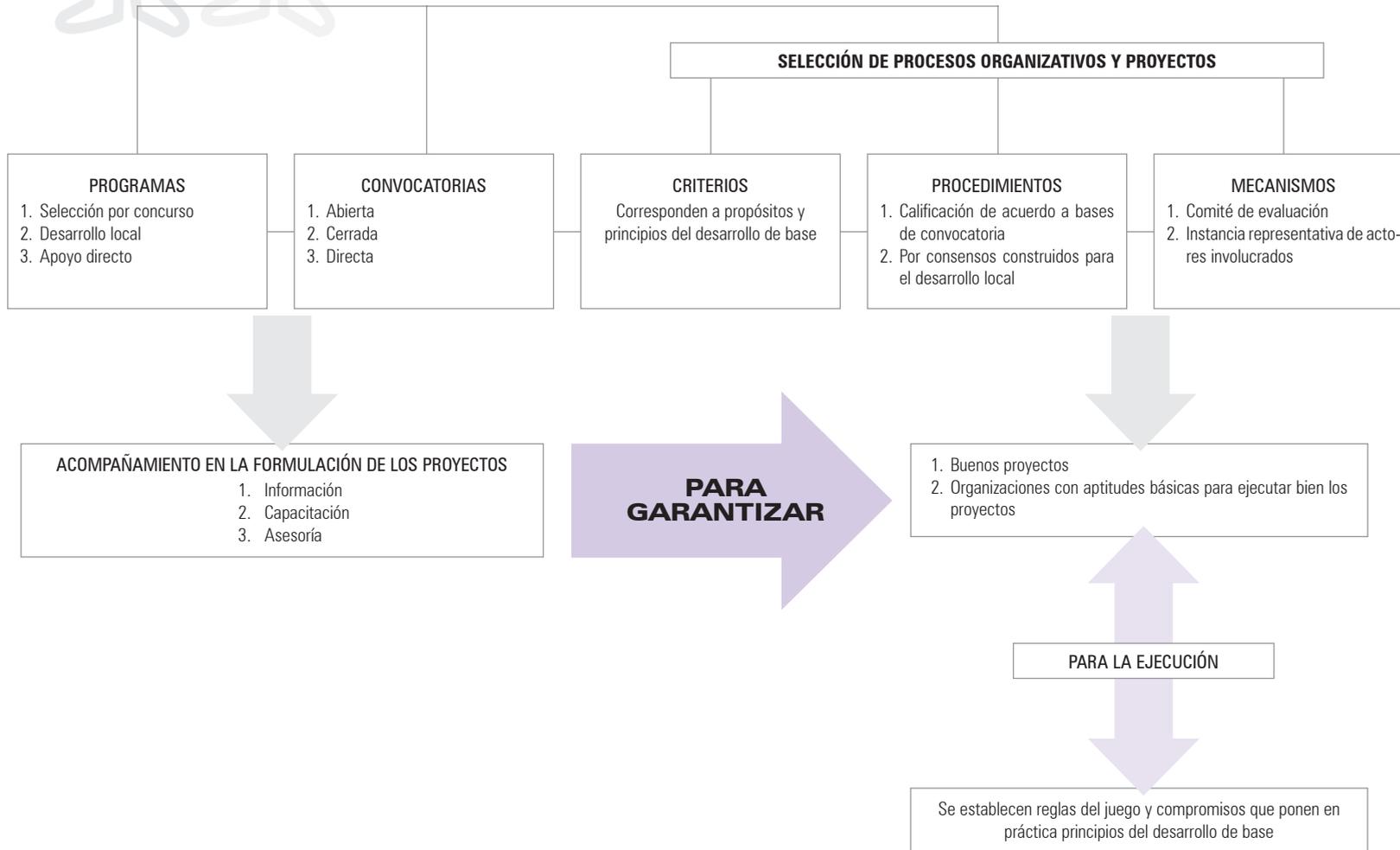
- El objeto de la cooperación o alianza que se establece entre las partes.
- Las obligaciones y actividades que corresponden a cada una de las partes.
- Las medidas que se podrán adoptar en caso de incumplimientos de las obligaciones.
- La duración temporal y los recursos económicos para la ejecución de las actividades.
- Los mecanismos de evaluación de las actividades, la periodicidad para entregar informes técnicos y financieros de avance e informe final, así como los procedimientos de revisión y aprobación de dichos informes por parte de la entidad cofinanciadora.
- Los requisitos para realizar desembolsos, montos y fechas de cada uno de ellos.

En otros casos se acude a mecanismos como cartas de intención, actas de compromisos o acuerdos de cooperación.

Establecer con claridad y precisión reglas del juego y compromisos, tiene el profundo significado de concretar cómo van a operar en la práctica la autonomía y la corresponsabilidad entre las partes y cómo en efecto se va a trabajar mancomunadamente para promover el desarrollo de base.



VINCULACIÓN DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO Y COFINANCIACIÓN CON LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS

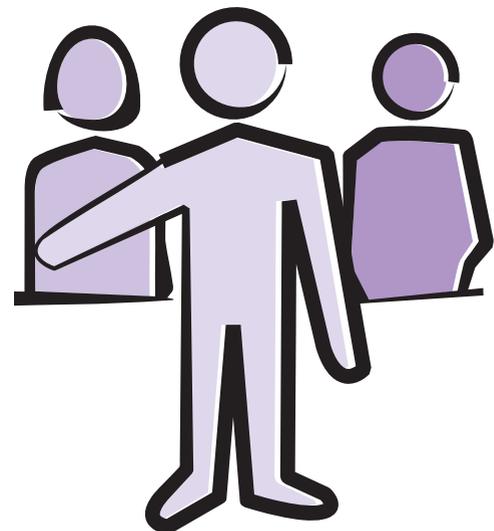


# Acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base

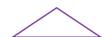


## UNIDAD CUATRO

### EJECUCIÓN



**Programa  
Construcción  
de Capacidades  
Institucionales**



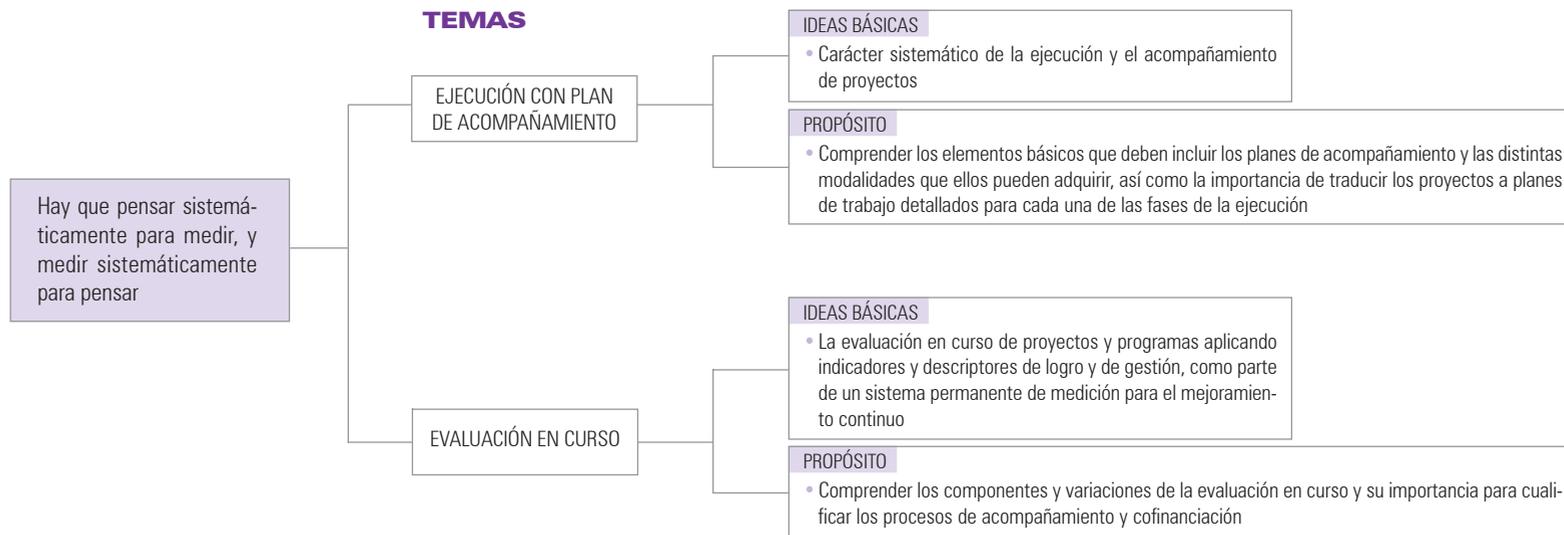


# CONTENIDO

<b>CUADRO SINTÉTICO</b>	<b>81</b>
<b>1. PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO</b>	<b>83</b>
<b>2. PARA INICIAR LA EJECUCIÓN</b>	<b>88</b>
<b>3. EVALUACIÓN EN CURSO</b>	<b>89</b>



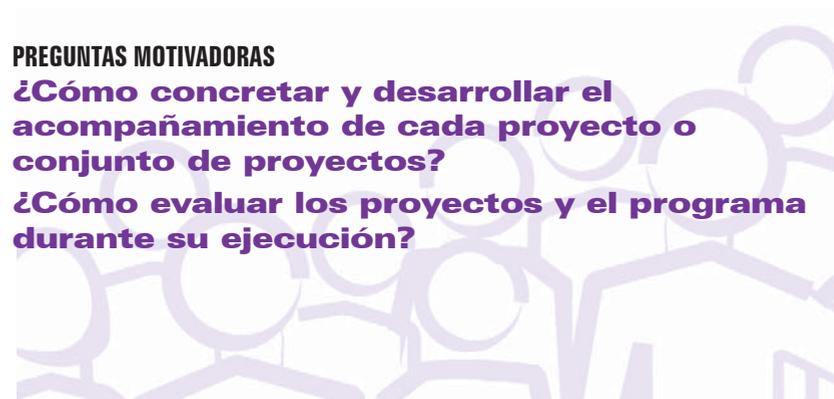




**PREGUNTAS MOTIVADORAS**

**¿Cómo concretar y desarrollar el acompañamiento de cada proyecto o conjunto de proyectos?**

**¿Cómo evaluar los proyectos y el programa durante su ejecución?**





## PLAN DE ACOMPañAMIENTO

**Una vez se han seleccionado los procesos organizativos y proyectos que se van a acompañar y cofinanciar, se procede a la ejecución de los proyectos por medio de los cuales el programa cobra vida. Antes de iniciar la ejecución, se estructuran planes específicos de acompañamiento que se van a desarrollar a la par con los proyectos.**

Cuando se estructuró el programa, se definió la modalidad de acompañamiento según su forma de operación (con recurso humano propio, externo o voluntario), su cobertura (singular o transversal), y por las fases que cubija (formulación, ejecución, evaluación).

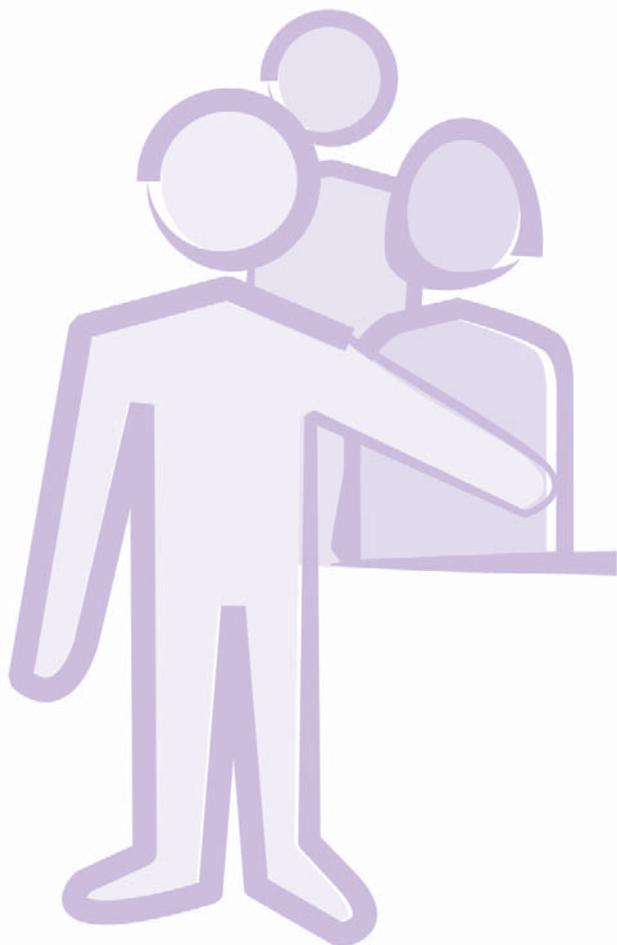
De acuerdo con la modalidad seleccionada, que por lo general consiste en una combinación de varias de las opciones mencionadas, se estructuran el plan o los planes de acompañamiento que se aplicarán durante la fase de ejecución, ya sea con cada proceso organizativo en particular, con varios procesos a la vez o la combinación simultánea de acciones de acompañamiento singulares y transversales. Esta última forma de acompañar es la más utilizada por los miembros de RedEAmérica debido a las ventajas que ofrece en dos sentidos:

- Garantiza la prestación de servicios a organizaciones diferentes entre sí (acciones singulares).

- Genera sinergias y aprendizajes a través del encuentro de varias organizaciones en espacios comunes, a la vez que racionaliza costos (acciones transversales).

El plan de acompañamiento involucra un conjunto de acciones concatenadas y coherentes que, como ya se ha dicho, buscan agregarles valor al saber y la experticia organizativa y poner en práctica los principios del desarrollo de base por medio de la circulación de información, la capacitación en temas prácticos y pertinentes y la asesoría para resolver problemas específicos que afrontan las organizaciones, redes o alianzas en su gestión interna y externa.

Los planes de acompañamiento muchas veces son determinados por la empresa o fundación y otras son previamente consensuados con los procesos organizativos; práctica esta última a la que se debe dar preferencia siempre que sea posible, por ser más coherente con los principios del desarrollo de base.



Aunque durante el acompañamiento se realizan múltiples actividades que pueden ir, por ejemplo, desde la asesoría en temas contables hasta la capacitación en teorías del desarrollo, el plan de acompañamiento debe apuntar fundamentalmente a promover aspectos como los siguientes:

- El conocimiento cercano de oportunidades existentes en el entorno que el proceso organizativo ignora o sólo conoce superficialmente.
- La cualificación del análisis de la organización, la red o la alianza sobre su entorno.
- Los nexos entre organizaciones y con otras entidades.
- La interlocución con el Estado.
- La reflexión dentro de la organización sobre su misión, visión y valores.
- La estructuración de planes o esquemas de gestión por ejecutar luego de terminado el proyecto, de modo que éste haga parte de una cadena de gestión más amplia y permanente.

El plan de acompañamiento sólo puede ser formulado a partir del conocimiento de la situación del proceso organizativo, del entorno en que actúan y de los contenidos específicos del proyecto o los proyectos que se van a acompañar. El documento escrito del plan de acompañamiento debe incluir como mínimo los siguientes aspectos:

1. Objetivo específico del acompañamiento.
2. Líneas de acción que se van a desarrollar durante el acompañamiento con sus contenidos y metodologías.
3. Logros y productos que se espera construir con el acompañamiento.
4. Recurso humano que realizará el acompañamiento.
5. Forma de operación del acompañamiento (ejemplos: visitas semanales, sesiones de trabajo quincenales, elaboración y presentación de informes de avance trimestrales, etc.).
6. Cronograma y presupuesto.

Para ilustrar los alcances y variaciones de los planes específicos de acompañamiento resulta útil reseñar algunos casos.

El acompañamiento del **Programa Vale Ciudadanía de la Fundación Acesita** busca incrementar la profesionalización de las entidades sociales del Valle del Acero mediante la capacitación de sus integrantes, su cualificación técnico–gerencial y el fortalecimiento de las relaciones de cooperación entre ellas, para que puedan administrar sus propios procesos de desarrollo y pasar de ser beneficiarias a ser cogestoras del desarrollo integral y sostenible de la región. El programa, además de contar con un fondo de apoyo a pequeñas iniciativas



de las organizaciones de base, desarrolla proyectos transversales a todas ellas de capacitación, apoyo con recurso humano voluntario, informatización y estímulo del trabajo en red.

El proyecto de capacitación se desarrolla mediante tres unidades, estructurada cada una de ellas en cursos modulares, los cuales tienen una duración total de 344 horas y en los que han participado hasta 1.300 integrantes de las organizaciones beneficiarias. La capacitación tiene un enfoque muy práctico, ya que trabaja sobre situaciones concretas y problemas vividos por las organizaciones, en torno a los cuales se reflexiona para planear acciones de mejoramiento e implementarlas en cada una de las organizaciones. A estas acciones se les hace seguimiento por parte del equipo de acompañamiento de todo el programa, el cual está integrado por cinco personas.

El proyecto de apoyo con recurso humano voluntario opera de la siguiente forma: las personas que quieren aportar gratuitamente tiempo y conocimiento a procesos sociales, se inscriben en una central desde donde se les remite, según el perfil que tengan, a distintas entidades sociales de acuerdo a las necesidades que éstas hubieren manifestado. Las personas voluntarias realizan distintas actividades de apoyo que van desde asesoría jurídica, apoyo administrativo o captación de recursos, hasta atención al público, organización de eventos y mantenimiento de instalaciones.

El proyecto de informatización y estímulo al trabajo en red consiste en la instalación de equipos de sistemas en las organizaciones y su capacitación en el manejo de los mismos, para que puedan acceder a información detallada sobre los avances del programa, las características y acciones de las demás organizaciones, e intercambiar información y opiniones entre ellas.

Por su parte, el fondo de apoyo a pequeños proyectos, basado en un reglamento preestablecido para la presentación y selección de iniciativas, permite cofinanciar y acompañar diversas iniciativas que contribuyan al fortalecimiento de las organizaciones.

El equipo de acompañamiento o grupo gestor del programa Vale Ciudadanía realiza visitas semanales a las organizaciones de base, levanta relatorías de esas visitas y va sistematizando la marcha de los distintos aspectos del programa en un Sistema de Acompañamiento Informatizado (SAI) estructurado por variables que se pueden consultar por organización, o por cada uno de los proyectos transversales. El equipo de acompañamiento efectúa reuniones internas frecuentes para estudiar las distintas situaciones que debe enfrentar, buscar soluciones de forma compartida, planear y distribuir tareas.

Para el año 2000, este modelo de acompañamiento mostró un nivel de efectividad de 81% en la asimi-

lación de aprendizajes por parte de las organizaciones, y de 63% en la capacidad de éstas para aplicar nuevos conocimientos a su trabajo cotidiano.

En otro contexto, el **Fondo Tendiendo Puentes**, de la **Fundación Juan Minetti** de Argentina y la Fundación Interamericana de Estados Unidos como cooperante, orientado a financiar, asesorar y capacitar organizaciones que ejecutan proyectos socio-educativos, principalmente en la provincia de Córdoba, estructuró un proceso de acompañamiento en el que sobresalen los siguientes servicios:

- Información y asesoría permanente a organizaciones interesadas en presentar proyectos al Fondo. Además de la atención personalizada, se brindan folletos explicativos, una guía para la presentación de proyectos, un instructivo con los términos de referencia y los criterios de selección de organizaciones y proyectos.



- Capacitación para la formulación de proyectos sociales a través de un seminario.
- Seguimiento y monitoreo periódico, profesional y sobre terreno, cuya finalidad es contribuir al mejoramiento de los resultados y la cualificación de los aprendizajes que se van obteniendo durante la ejecución del proyecto.
- Capacitación para elaborar informes técnicos de avance e informe final de resultados del proyecto.

En el **Fondo Focus – Bogotá** de la **Fundación Corona**, los casos de acompañamiento a la Asociación de Recicladores de Bogotá y la Asociación de Juventudes Compartir tuvieron las siguientes características.

La Asociación de Recicladores de Bogotá agrupa cerca de 20 cooperativas de reciclaje y 1.000 personas que trabajan en toda la ciudad recuperando residuos sólidos. Con esta organización se llevaron a cabo las siguientes actividades de acompañamiento:

- Capacitación y asesoría, junto con otras nueve organizaciones, para la formulación del proyecto.
- Identificación de fortalezas y debilidades de la organización en su gestión interna y externa, para estructurar el plan de acompañamiento junto con sus directivos.

- Actualización y análisis de la información sobre los perfiles de sus asociados, la forma como ellos desarrollan la actividad de reciclaje y los ingresos que perciben, mediante la aplicación de una encuesta y el levantamiento participativo de un mapa de circuitos de reciclaje.
- Capacitación a directivos de las 20 cooperativas socias sobre políticas públicas de reciclaje y formulación de proyectos.
- Visita de un grupo de directivos a experiencias exitosas de organizaciones de reciclaje en la ciudad de Medellín, para tener un marco de referencia que estimulara la transformación de prácticas no empresariales que limitaban el desarrollo de la organización.
- Estructuración colectiva de una propuesta de política pública para organizar el reciclaje en la ciudad.
- Encuentros con funcionarios públicos para presentar la propuesta de política pública e intercambiar opiniones.

Como resultado de este proceso, la Asociación de Recicladores definió una postura clara y técnicamente sustentada frente al manejo de los residuos sólidos de Bogotá, con la cual se posicionó frente al gobierno de la ciudad y se convirtió en punto de referencia importante en la estructuración de políticas públicas sobre el tema.

En el caso de la Asociación de Juventudes Compartir, grupo integrado por 10 jóvenes con capacidad de movilización en una zona de Bogotá, se conformó un equipo de acompañamiento integrado por un sociólogo, un contador, un abogado y un ingeniero de sistemas, que llevó a cabo las siguientes actividades:

- Orientó y acompañó la recuperación de la historia organizativa.
- Promovió el análisis de mentalidades y dinámicas juveniles en el área de influencia de la Asociación, apoyándose en los resultados de una encuesta aplicada por la organización.
- A través de varios talleres estimuló el análisis crítico de la concepción y manejo de la acción organizativa.
- Realizó capacitación en formulación y negociación de proyectos.
- Generó una redefinición y cualificación de las actividades administrativas.
- Efectuó capacitación en el manejo de equipos y programas de sistemas.
- Apoyó la elaboración del plan de desarrollo institucional para el año siguiente a la ejecución del proyecto.
- Orientó y apoyó el diseño del sistema de evaluación institucional.



Posteriormente esta organización se postuló exitosamente a un programa de cooperación internacional que le ha permitido convertirse en un punto de referencia en temas de juventud dentro de su área de trabajo y trabajar en red con otras organizaciones similares.

Como puede verse con estos ejemplos, los contenidos y características específicas del plan de acompañamiento y su desarrollo durante la ejecución de los proyectos admiten múltiples variaciones según las circunstancias de cada proceso. Una vez más, lo importante es recorrer el camino más adecuado en cada caso concreto para promover los principios del desarrollo de base, atendiendo la demanda existente con una oferta relevante, pertinente y competitiva.

Ahora bien, los planes de acompañamiento, al igual que los proyectos, deben ser vistos como eslabones de procesos cíclicos de fortalecimiento de organizaciones, redes o alianzas. En esa perspectiva, cada plan de acompañamiento y cada proyecto deben llevar a otros superiores que den continuidad a los anteriores. Por eso RedAmérica procura acompañar más procesos que proyectos discontinuos.

Una forma de conectar sucesivamente los planes de acompañamiento y los proyectos es trabajar en cada fase o eslabón de la cadena en el mejora-

miento del desempeño de los indicadores que hayan mostrado deficiencias en la fase anterior.

En el caso de los acompañamientos singulares, el punto de referencia son las debilidades de la propia organización identificadas mediante la aplicación de un paquete de indicadores.

En los acompañamientos transversales, el punto de referencia son los niveles promedio de desempeño identificados para un conjunto de procesos de base. Al agregar los resultados obtenidos en varios indicadores durante un período de tiempo determinado, se pueden construir índices de desarrollo organizativo respecto a los cuales se valoran los logros alcanzados por cada organización, como bajos, medios o altos. En la fase posterior, los planes de acompañamiento apuntarán a me-

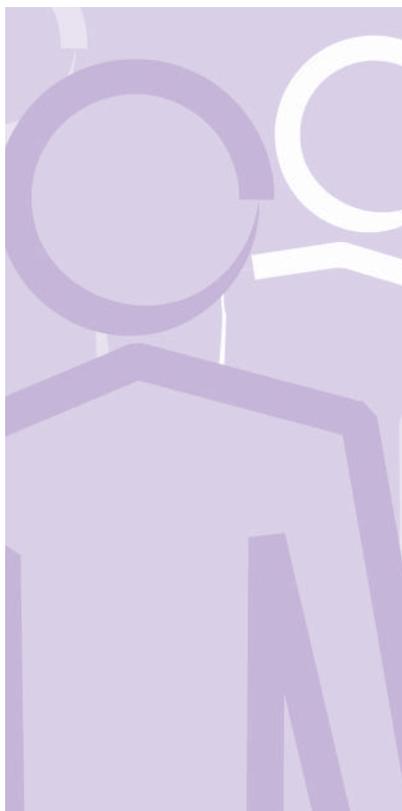
jorar la gestión de las organizaciones que hayan obtenido niveles bajos y medios, y a consolidar y difundir la de aquellas que hayan alcanzado niveles altos.

Cuando un conjunto de indicadores es aplicado y comparado a lo largo de varios períodos de tiempo sucesivos, se consolidan herramientas potentes para direccionar el mejoramiento continuo de los procesos organizativos y los programas de acompañamiento y cofinanciación.

En la *Caja de Herramientas* adjunta en disco compacto se incluye, a manera de ejemplo, un modelo de evaluación que conjuga varios indicadores y establece un índice de desarrollo organizativo para hacer seguimiento a la gestión a un conjunto de procesos de base.



## PARA INICIAR LA EJECUCIÓN



El texto del proyecto por sí solo resulta insuficiente para llevar a cabo la ejecución del mismo y es necesario convertirlo en plan de acción. Más aún, cada fase del proyecto demanda planes de trabajo detallados y cada actividad requiere instrumentos específicos que en los proyectos quedan a veces enunciados de forma genérica, pero no desarrollados. En la medida que la ejecución de un proyecto es una sucesión concatenada y estructurada de acciones que se condicionan mutuamente, no planificar e instrumentar cuidadosamente cada fase y actividad repercute negativamente sobre la marcha del proyecto en su conjunto.

Es en este momento cuando empieza el acompañamiento a la ejecución del proyecto, brindando herramientas de microplanificación a la organización y aportándole para que las acciones y los instrumentos se correspondan plenamente con el proyecto elaborado y el convenio firmado.

La primera acción conjunta de acompañantes y acompañados consistirá entonces en diseñar el plan de trabajo para abocar la ejecución de la primera fase del proyecto, el cual buscará garantizar que:

- Estén disponibles los insumos necesarios para comenzar la primera fase del proyecto (documentos, implementos, apoyos logísticos, datos, dineros, etc.).
- Estén contactadas, informadas y disponibles las personas que deben intervenir en las actividades.
- Coincidan el ritmo y los tiempos previstos para las actividades con el ritmo y los tiempos reales de las personas, comunidades y entidades con las cuales se va a trabajar.
- Estén listos los dispositivos administrativos de la organización de base y de los acompañantes (programas informáticos, contabilidad, logística de las sedes, etc.) para comenzar a caminar juntos.

Sólo cuando el proceso organizativo y los acompañantes estén seguros de tener todo disponible y en orden, se debe iniciar la ejecución del proyecto como tal.



## EVALUACIÓN EN CURSO

Cuando comienza la ejecución del proyecto, comienza también la evaluación en curso del mismo, la cual hace parte de un proceso permanente de medición y se ubica a mitad de camino entre la evaluación ex ante y la evaluación ex post<sup>1</sup>.

Como se explica en el *Manual de evaluación del desarrollo de base* - RedEAmérica:

“La evaluación en curso hace monitoreo y seguimiento a avances, hallazgos y dificultades para cumplir con las metas intermedias del proyecto. Es en este momento de la evaluación cuando se comparan los objetivos y las metas que se propusieron con los avances y logros parciales que se van obteniendo durante el proceso de ejecución del proyecto, así como las actividades y los recursos que se utilizan para conseguirlos. La evaluación en curso genera datos y opiniones procesados e interpretados para que la organización pueda ajustar su ruta hacia los objetivos finales proyectados. En la evaluación en curso se hace necesario distinguir, en primera instancia, entre monitoreo y seguimiento. El **monitoreo** es aquel que se hace a los signos vitales reflejando el grado de utilización de los recursos y tiempos así como el cumplimiento de actividades y metas intermedias. A su turno el **seguimiento** fija su mirada en la efectividad de la estrategia, en avances y dificultades, sentidos, supuestos y transformaciones imputadas al proyecto que se está acompañando. En el sistema de evaluación de RedEAmérica se privilegia el seguimiento sobre el monitoreo”<sup>2</sup>.

Las labores de información, capacitación y asesoría para que la organización, la red o la alianza realicen esta evaluación en curso se constituyen en elemento central del acompañamiento, porque contribuyen a que sus integrantes reflexionen sobre la marcha del proyecto, detecten logros y dificultades y adopten correctivos durante la ejecución del mismo. Se aporta así al fortalecimiento de las capacidades colectivas del proceso organizativo, se estimula su autonomía y se propician mejores condiciones para que sean autosostenibles.

<sup>1</sup> Ex ante: evaluación del proyecto formulado antes de su ejecución. Ex post: evaluación del proyecto después de su ejecución.

<sup>2</sup> *Manual de evaluación*. Unidad uno: Elementos fundamentales del sistema, RedEAmérica, 2005.



Pero al mismo tiempo, la evaluación en curso permite a la empresa o fundación aprender; a medida que camina hombro a hombro con los procesos organizativos, a descubrir las fortalezas y falencias del programa de acompañamiento y cofinanciación y ajustarlo sobre la marcha.

Para poner en funcionamiento la evaluación, los miembros de RedEAmérica definen con antelación un sistema de trabajo conformado por categorías, variables, indicadores e instrumentos de recolección y organización de la información. En el manual de la Red que desarrolla este tema, se plantea una evaluación integrada por tres subsistemas: el de indicadores que permite acopiar datos, el de información que permite organizar datos y opiniones, y el de comunicación que permite interpretar y disseminar información generando saberes.

En el subsistema de indicadores se precisa que “... un indicador es un criterio que permite medir, valorar, estimar, calcular o apreciar el mérito de un proyecto. Este subsistema de indicadores consta de tres fases: construcción de ejes temáticos (o categorías), construcción de variables para cada categoría y por último la formulación de indicadores (...) El subsistema de indicadores está constituido por indicadores cuantitativos y descriptores o indicadores cualitativos de logro y de gestión. Los de logro miden el qué hacer y los de gestión miden el cómo hacerlo (...) Los indicadores y descriptores de logro se conciben en tres niveles: productos, efectos e impactos. Los indicadores y descriptores de gestión, a su vez, se refieren a las actividades y a los recursos”<sup>3</sup>.

Los ejes temáticos o categorías de la evaluación, las variables, los indicadores cuantitativos y cualitativos (o descriptores) correspondientes a cada categoría se organizan en el marco del desarrollo de base. Por ejemplo, dentro de la categoría *desarrollo de base* está la variable *corresponsabilidad*; un indica-



dor cuantitativo de logro en cuanto al producto es el *número de socios públicos y privados del proyecto* y un descriptor o indicador cualitativo de gestión en cuanto a las actividades es el *compromiso de los socios con las actividades del proyecto*.

La evaluación en curso se estructura en torno a:

- Indicadores y descriptores de logro de los productos generados a lo largo de la ejecución tanto de los proyectos de las organizaciones como del programa de acompañamiento y cofinanciación.
- Indicadores y descriptores de gestión que analizan las actividades realizadas y los recursos invertidos tanto en los proyectos como en el programa.

<sup>3</sup> *Manual de evaluación*. Unidad dos: Subsistema de indicadores e información, RedEAmérica, 2005.



Para el efecto, se compara lo planeado (objetivos, metas, actividades, recursos), contra lo ejecutado. La evaluación en curso no aborda los efectos e impactos de los proyectos, que son materia de la evaluación ex post.

Los miembros de RedAmérica han desarrollado distintos procedimientos de evaluación en curso. Por ejemplo, la **Fundación Minetti** establece un sistema de seguimiento a los proyectos en los cuales se consideran, entre otros, aspectos como los siguientes:

- Las metas que se tenía previsto lograr con cada desembolso comparadas con las metas realmente logradas.
- El presupuesto asignado, contra el ejecutado en cada período del proyecto (por ejemplo, trimestres o semestres).
- Las metas que no se pudieron concretar y los factores internos y externos que influyeron para que así sucediera. Estos factores pueden ser aspectos que no fueron tenidos en cuenta al momento de elaborar el proyecto, como por ejemplo, la capacidad de una organización pequeña para lograr metas de una magnitud superior a sus capacidades (factor interno), o la baja disposición de los habitantes a participar en actividades culturales en medio de una situación de crisis económica (factor externo).

- Los resultados esperados comparados con los resultados logrados, registrando también los resultados inesperados tanto positivos como negativos.
- La cobertura de beneficiarios directos e indirectos por cada necesidad o servicio incluido en el proyecto, precisando de qué tipo son y su peso específico dentro del total de personas atendidas (por ejemplo, cuántos hombres, cuántas mujeres, etc.).

- La capacidad de movilización de recursos lograda por la organización y los niveles de coresponsabilidad logrados en cada período de ejecución del proyecto.

El instrumento que utiliza la Fundación Minetti para recolectar y organizar la información referida a la movilización de recursos se muestra en el cuadro 1:



**CUADRO 1**

**Fundación Minetti**  
Movilización de recursos

Recursos movilizados provenientes de:		Valor de los recursos movilizados por el donatario durante el período de referencia	
Área	Fuente	Efectivo (En pesos)	En especie (Convertido a pesos)
Nacional	Empresas privadas nacionales		
	Sector público nacional		
	Otras nacionales		
Local	Empresas privadas locales		
	Sector público local		
	Contribuciones comunitarias		
	Contribuciones propias de la organización		
	Otras locales		
Otras	Especificar		
Total			



El conjunto de aspectos mencionados son evaluados semestral o trimestralmente en cada uno de los proyectos acompañados y cofinanciados.

Posteriormente, al agregar la información de los distintos proyectos, se obtienen indicadores de seguimiento por objetivos del programa, como se ilustra en el cuadro 2.



**CUADRO 2**

**Ejemplo de indicadores de seguimiento de programas**

Fundación Minetti - Programa Respaldo a iniciativas económicas de base familiar y comunitaria, Las Heras

Objetivo	Apoyar técnica y económicamente a los grupos de microemprendedores en la etapa de comercialización
Resultados	10 emprendimientos productivos en marcha
Logros	Revalorización y dignificación de las personas, aumento de su autoestima, incorporación del trabajo en equipo. Apropiación de tecnologías alternativas como estrategia de crecimiento y respuesta a la crisis.
Dificultades	El contexto socioeconómico dificulta de manera creciente que los microemprendimientos contribuyan al autosustento de las familias.

Por su parte, el **Fondo Focus – Medellín**, integrado por la Fundación Corona, la Corporación Paisajoven, la Fundación Bancolombia y la Fundación Interamericana, compara lo planeado con lo ejecutado estableciendo para el efecto indicadores asociados a cada uno de los objetivos y metas de los proyectos y analiza los costos de las actividades desarrolladas para prestar los distintos servicios a la comunidad. A partir de esta información, promueve en la organización de base analizar por qué se presentaron diferencias entre lo planeado y lo ejecutado, de lo cual se desprenden ajustes para las fases siguientes, tal como aparece en el cuadro 3 que hace referencia a algunos aspectos del proyecto Lectuarte “Todos a leer en Guadalupe”, dirigido a niños de un sector de Medellín:

En este mismo sentido, el *Manual de Presupuesto para Proyectos de Desarrollo de Base*<sup>4</sup> plantea varios mecanismos de control a la ejecución presupuestal de acuerdo a los egresos acumulados durante períodos parciales de la vida de cada proyecto. Para el efecto, propone la aplicación de instrumentos como se ve en el cuadro 4.

Otro ejemplo es el de la *Fundación Acesita* que realiza la evaluación en curso en dos ámbitos interrelacionados: el de las organizaciones y el de los proyectos transversales. Para cada una de las 41 organizaciones acompañadas se registra su participación en los proyectos transversales (capacitación, voluntariado, fondo para pequeños proyectos, informatización y trabajo en red) y a su vez, para cada uno de los proyectos transversales se analizan coberturas, grado de satisfacción de los beneficiarios y otros aspectos. Esta

<sup>4</sup> Ver *Manual de presupuesto para proyectos de desarrollo de base*, Unidad 3: Seguimiento y control del presupuesto, RedEAmérica, 2005.





**CUADRO 3**

**Análisis de diferencias entre lo planeado y lo ejecutado**

OBJETIVO: Que los niños adquieran y fortalezcan el proceso lector (mayor cantidad de préstamos, prestar libros más complejos, ser autónomos en la selección, enriquecer su lenguaje, cuidar y valorar más los libros).  
 Período analizado: julio - octubre de 2003

Indicador	Diferencias	Causas de desviación	Medidas y acciones para próximos períodos
Amabilidad del promotor, capacitado y con conocimiento de la colección	En los instrumentos, un niño afirma que los promotores no saben de todos los libros.	En general, los niños afirman que los promotores son muy amables y los quieren mucho, dicen que saben mucho de libros y que parece que se preparan para responder a todas sus preguntas; que son muy respetuosos y cariñosos, que imponen disciplina y el orden que es necesario.	Continuar sosteniendo esta calidad. La fundación cuenta con personal preparado para desarrollar sus actividades y con receptividad en los niños. Sostener el personal que actualmente se tiene.
A diciembre de 2003 disminuyó en 30% el daño de libros por parte de los niños.	De abril a octubre de 2003 han dañado 455 libros.	Al inicio del proyecto el daño de libros era de 80%, ahora disminuyó en 20%. Los niños aún dañan los libros y no los devuelven al centro de lectura, por eso ha sido difícil cuantificar la cantidad de libros no sólo dañados sino perdidos.	Destinar dinero ahorrado a la reparación de libros que se encuentren en estado delicado y que sean de gran valor para la Fundación. Continuar con las campañas de sensibilización frente al buen uso y cuidado de los libros. En diciembre se realizará un inventario de la colección para tener un dato exacto de los libros dañados y perdidos.

**SERVICIO: Extensión bibliotecaria**

Actividades planeadas	Presupuesto previsto	Actividades realizadas	Presupuesto ejecutado	Diferencias	Causas	Decisiones tomadas
Realizar una feria de lectura anual	1'531.186	Se realizó la primera Feria de Lectura Interinstitucional el 10 de octubre	1'402.623	Asistieron 655 personas, pero hubo mala coordinación y no tuvo buenos resultados. Anexo: fotos y vídeo	Las instituciones no cumplieron con los compromisos y la Fundación falló en coordinación	Una mejor planeación. Sólo la Fundación organizar la feria e invitar a participar a las demás instituciones.





**CUADRO 4**

**Cuadro de control de la ejecución presupuestal**

Conceptos presupuestales (áreas y rubros de cada área)	Presupuesto		Ejecución		Diferencia	
	En moneda nacional	En dólares	En moneda nacional	En dólares	En moneda nacional	En dólares
<b>1. Personal</b>						
Salarios y prestaciones						
Honorarios						
<b>Subtotal personal</b>						
<b>2. Gastos operacionales de oficina</b>						
Gastos generales de operación de oficina (puede contener hasta 24 rubros)						
<b>Subtotal gastos oficina</b>						
<b>3. Propiedad, planta y equipo</b>						
Terrenos y edificaciones						
Maquinaria, equipos, muebles y enseres, equipos de cómputo y comunicaciones, vehículos y otras dotaciones						
Otros						
<b>Subtotal propiedad, planta y equipo</b>						
<b>4. Eventos de capacitación</b>						
Honorarios y demás gastos de capacitación (puede contener hasta 7 rubros)						
<b>Subtotal capacitación</b>						
<b>5. Inversiones en actividades productivas</b>						
Fondos de crédito						
Capital semilla						
Inversiones y gastos en proyectos productivos (puede contener hasta 7 rubros)						
<b>Subtotal actividades productivas</b>						
<b>6. Otros</b>						
<b>Subtotal otros</b>						
<b>Totales (suma de subtotales)</b>						



información se sistematiza progresivamente en el Sistema de Acompañamiento Informatizado (SAI), que permite saber en cada fase de ejecución del programa cuál ha sido el desempeño de indicadores como, por ejemplo, la cantidad de cursos en los que ha participado cada organización, el número de integrantes de la organización vinculados a ellos, las innovaciones implantadas en cada organización a raíz de las capacitaciones, etc. Y con respecto a los proyectos transversales, saber por ejemplo, el número de módulos ejecutados, el número de participantes de todas las organizaciones por módulo, las opiniones de los participantes sobre la calidad de los módulos, etc.

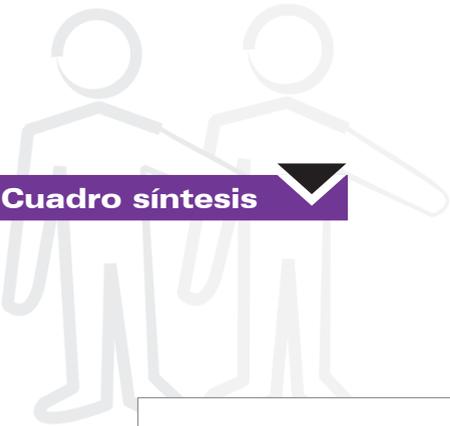
En cuanto a los instrumentos de recolección de la información, los miembros de RedEAmérica utilizan en todos los casos los informes de avance y final tanto técnicos -o programáticos o de actividades- y financieros que deben presentar las organizaciones, redes o alianzas que son acompañadas y los propios equipos de acompañamiento. Para el efecto se aplican guías o formatos previamente diseñados según las categorías, variables e indicadores que se consideran pertinentes.

Otra forma de hacerle seguimiento a los proyectos bastante utilizada en RedEAmérica son las visitas a las organizaciones por parte de las entidades cofinanciadoras y los coordinadores del programa.

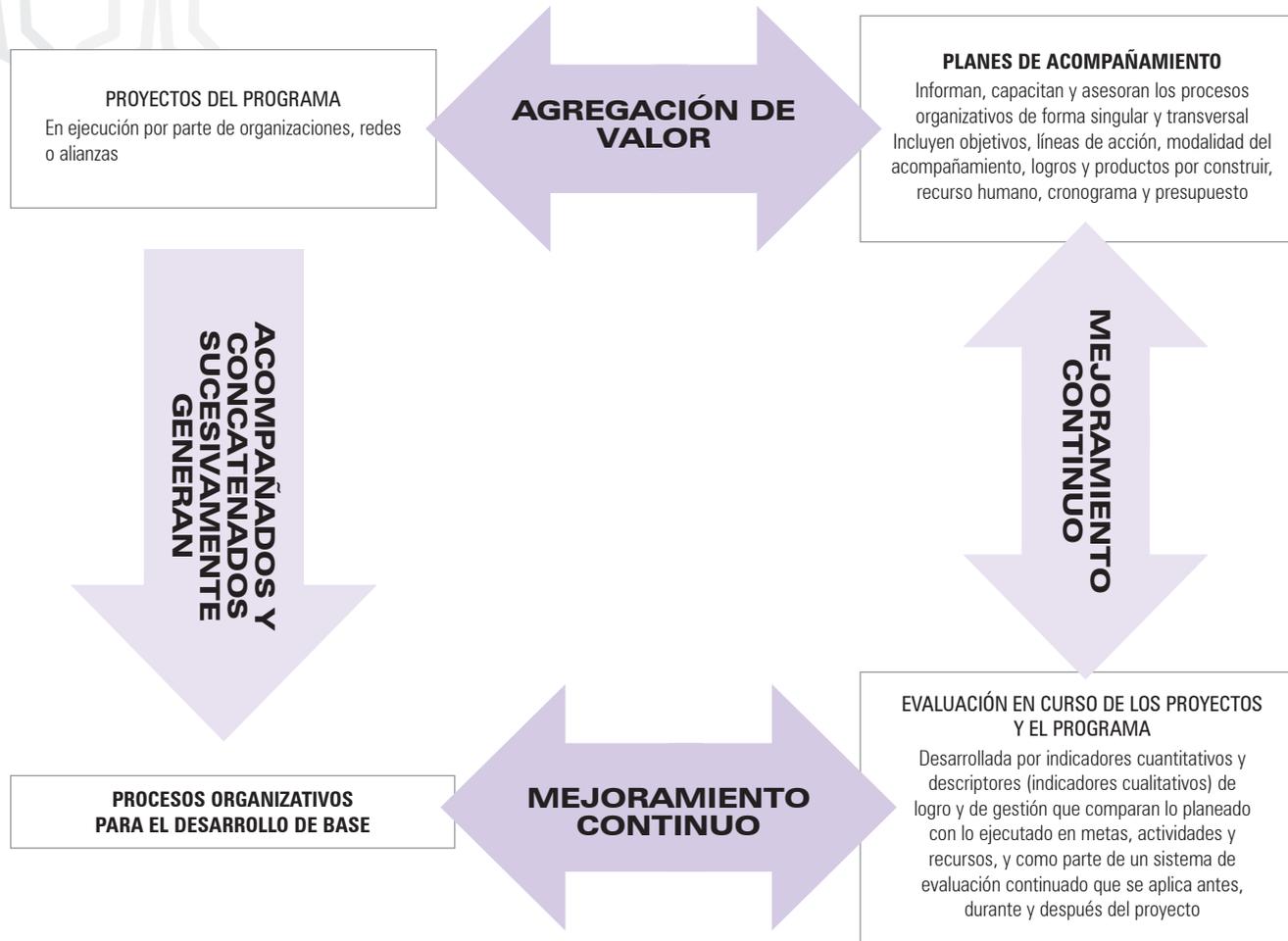
En algunos casos se aplican cuestionarios, y se realizan entrevistas y observaciones. Cuando los programas tienen coberturas cuantitativas muy grandes o una distribución geográfica muy expandida, se acude a reforzar la recolección de información por medio del seguimiento telefónico.

En la dinámica descrita, la evaluación enriquece los proyectos, programas y planes de acompañamiento. Y éstos deben incluir la evaluación, para que todas las partes vinculadas crezcan y aprendan a lo largo de cada proceso cíclica e ininterrumpidamente.





## Cuadro síntesis

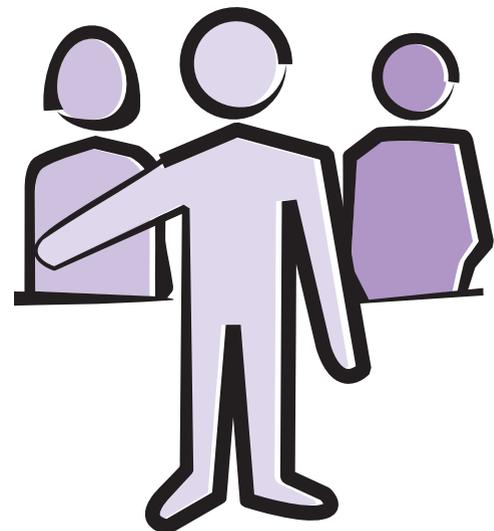


# Acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base

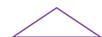


## UNIDAD CINCO

### APRENDIZAJES



**Programa  
Construcción  
de Capacidades  
Institucionales**



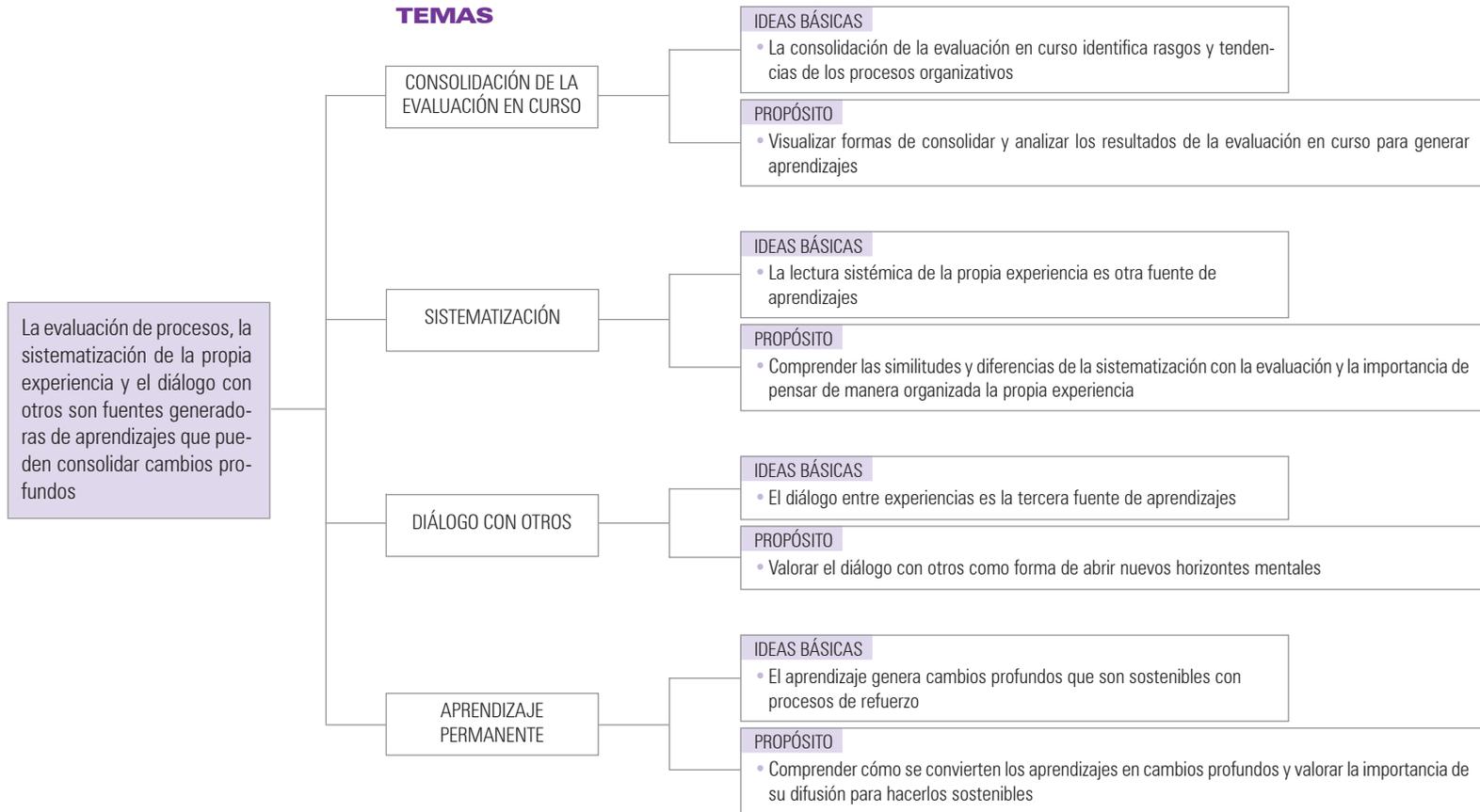


# CONTENIDO

<b>CUADRO SINTÉTICO</b>	<b>101</b>
<b>1. CONSOLIDACIÓN DE LA EVALUACIÓN EN CURSO</b>	<b>103</b>
<b>2. SISTEMATIZACIÓN</b>	<b>106</b>
<b>3. EL DIÁLOGO CON OTROS</b>	<b>108</b>
<b>4. APRENDER DE FORMA PERMANENTE</b>	<b>110</b>

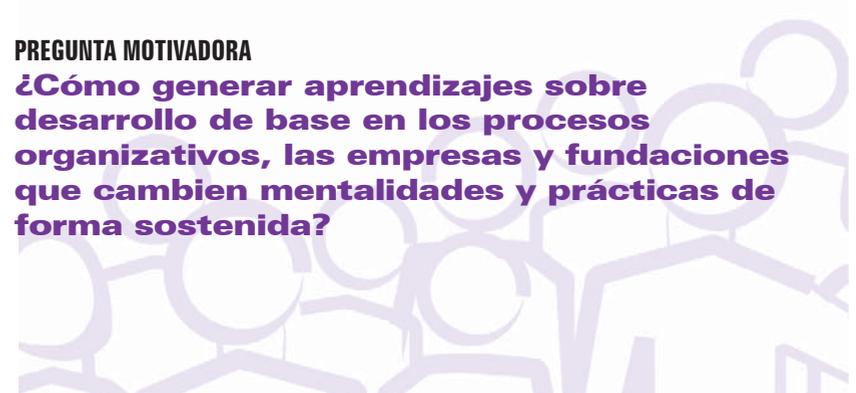






**PREGUNTA MOTIVADORA**

**¿Cómo generar aprendizajes sobre desarrollo de base en los procesos organizativos, las empresas y fundaciones que cambien mentalidades y prácticas de forma sostenida?**





## CONSOLIDACIÓN DE LA **EVALUACIÓN EN CURSO**



La evaluación en curso, como se explicó en la unidad anterior, va produciendo datos e información sobre lo que se hace y cómo se hace durante períodos parciales de tiempo (trimestres o semestres), a partir de la aplicación de indicadores y descriptores de logro y gestión.

El agregado de varios de esos resultados parciales y su consolidación permiten establecer rasgos característicos y tendencias de los procesos organizativos acompañados y cofinanciados a través de los programas. El análisis de esos rasgos y tendencias es una fuente generadora de aprendizajes que contribuyen a mejorar el saber hacer y el saber pensar, en organizaciones, redes, alianzas, empresas y fundaciones.

La capacidad para producir aprendizajes que tiene la consolidación, de la información proveniente de la evaluación en curso, se pone de presente en los resultados obtenidos al respecto por la Fundación Acesita, que durante varios períodos (semestres, años) ha recolectado y valorado información sobre el quehacer de las entidades sociales vinculadas a su programa de acompañamiento. Esta información ha estado referida a las siguientes variables:

- Planeamiento interno del trabajo
- Capacitación del personal
- Gestión del recurso humano voluntario
- Alianzas y vínculos con otras organizaciones y entidades
- Papel de la informatización en la gestión de la organización
- Gestión para la sostenibilidad de la entidad
- Influencia de la organización en políticas públicas



Para cada una de estas variables se diseñaron dos o más indicadores, cuyo desempeño se mide a través de un sistema de calificación preestablecido que arroja puntuaciones diferenciadas para cada organización acompañada. Por ejemplo, para la variable “planeamiento del trabajo” se consideran los indicadores “existencia de un plan de trabajo”, “alcance del plan de trabajo” y “grado de detalle del plan de trabajo”. La calificación máxima posible para cada uno de los dos primeros es de 1,000 puntos y para el tercero de 0,800 puntos.

Con las calificaciones obtenidas por cada organización en los años 2001, 2002, 2003 y 2004 se generan gráficos que muestran la evolución creciente o decreciente de cada una de las variables, entre un período y otro. Al mismo tiempo, según el área temática en la cual trabaja cada organización, sus calificaciones individuales son comparadas con las calificaciones promedio del conjunto de organizaciones que laboran en esa misma área. Además, relacionando las calificaciones obtenidas en las distintas variables, se construyó un Índice de Desarrollo de las Entidades Sociales (IDE), por medio del cual se visualiza la situación de cada entidad con respecto a un deber ser de gestión organizativa integral y sostenible.

Esta interesante consolidación de datos e información ha enriquecido notablemente la reflexión de la Fundación Acesita y de las entidades sociales acompañadas, a la vez que ha permitido definir conjuntamente los senderos a transitar para seguir avanzando en el fortalecimiento de los procesos organizativos.

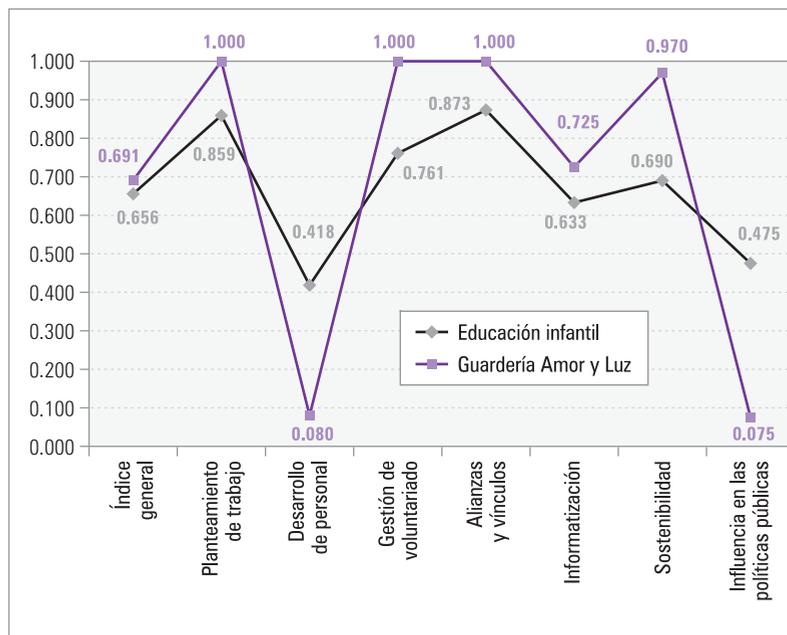
A manera de ilustración se muestra en la figura 1 que compara las calificaciones por variables de la organización “Amor y Luz”, con las calificaciones promedio obtenidas por el conjunto de organizaciones que trabajan en el área de educación infantil, en el año 2004.



**FIGURA 1**

**Amor y luz - Índice de Desarrollo en relación al grupo**

Enero a noviembre 2004



La información consolidada que contiene la figura nos dice que para ese año el desarrollo organizativo de “Amor y Luz” se caracterizó por tener excelentes niveles de desempeño en la planeación interna del trabajo, la gestión del recurso humano voluntario, la concreción de alianzas y vínculos con otras organizaciones y entidades y la realización de actividades para afianzar su sostenibilidad. Al mismo tiempo se observa que en el uso de recursos informáticos, la gestión fue similar al nivel medio de desempeño logrado por el conjunto de entidades. Sin embargo, la capacitación del personal y la influencia en políticas públicas son factores en los que “Amor y Luz” reveló notables deficiencias y se ubicó muy por debajo de los promedios generales, razón por la cual a pesar de los buenos resultados en las demás áreas, su Índice de Desarrollo (IDE) estuvo muy cerca de la media.

De esa manera quedaron establecidos con claridad los énfasis por trabajar en la fase siguiente -año 2005- para superar las limitaciones, así como para mantener y consolidar las fortalezas identificadas. Los aprendizajes en un caso como este pueden generarse por medio de reflexiones colectivas a partir de preguntas del siguiente tenor: ¿Cómo se explica que una buena planificación sumada a un buen trabajo con el voluntariado, la concreción de alianzas y vínculos y el fortalecimiento de la sostenibilidad se lleve a cabo sin incrementar la capacitación del personal? ¿A qué se debe que una organización con tantas fortalezas internas y capacidad para establecer alianzas y vínculos con actores externos, no logre proyectarse en los escenarios públicos de participación?



# SISTEMATIZACIÓN

Además del análisis de la información consolidada que genera la evaluación, otra fuente fundamental de aprendizajes es la sistematización de la experiencia vivida con la ejecución de los programas de acompañamiento y cofinanciación y sus respectivos proyectos.

Por medio de la sistematización se describen y analizan las prácticas desarrolladas durante un período de tiempo determinado. Similar a la evaluación, la sistematización se organiza en torno a variables o aspectos que se consideran fundamentales en el marco del desarrollo de base. Pero, a diferencia de aquella, no se estructura principalmente por indicadores sino por temas, énfasis y preguntas clave.

Por ejemplo, la sistematización de la experiencia vivida por la Fundación Smurfit Cartón de Colombia, el Programa de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural - PADEMÉR- del Ministerio Nacional de Agricultura, la Corporación Consorcio y los productores de panela<sup>1</sup> del municipio de Cajibío, durante el proceso de construcción y consolidación de la Asociación Agropecuaria de estos últimos, se estructuró en torno a los siguientes aspectos:

- **Tema general:** papel de la innovación y el conocimiento en la reducción de la pobreza rural.
- **Temas específicos:** demografía y necesidades básicas del municipio de Cajibío; aportes y participación de los actores públicos, privados y comunitarios en el proceso de construcción y consolidación de la Asociación; actividades y logros en cada una de las fases del proceso.
- **Énfasis temático:** factores determinantes del fortalecimiento integral de los microempresarios paneleros para la comercialización.
- **Pregunta clave:** ¿Qué diferencias se produjeron entre la situación anterior y la situación posterior al proceso de construcción y consolidación de la Asociación, en las formas de producción y comercialización de la panela y en los niveles de pobreza de las familias asociadas?

Esta sistematización generó, entre otros, los siguientes aprendizajes:

- El intercambio de saberes, las relaciones humanas y el compromiso entre actores con diferentes roles son fundamentales para cambiar actitudes y lograr la adopción de nuevas tecnologías.



<sup>1</sup> Panela o tableta de caña.



- Las organizaciones comunitarias deben contar con sistemas contables y financieros que les permitan tomar decisiones oportunas basadas en hechos y datos.
- Para garantizar la comercialización permanente de productos agropecuarios, con generación de valor agregado es indispensable planificar de forma coordinada y asociativa la producción de varias unidades productivas para obtener mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado.
- La aplicación de registros de producción prácticos le permite a cada productor conocer el comportamiento de su microempresa y tomar decisiones acertadas sobre la administración y comercialización de su producto.
- Los fondos rotatorios de crédito son eficaces cuando son constituidos y manejados directamente por los productores, generando compromisos y cumplimiento de las obligaciones crediticias<sup>2</sup>.

Como puede observarse, una lectura sistematizada de la práctica propia genera aprendizajes importantes y pertinentes. En el marco del desarrollo de base, el acompañamiento debe transferir conocimientos y habilidades a los procesos organizativos para que puedan pensar de forma sistemática y participativa sus propias vivencias. En ese sentido, resulta útil que las organizaciones aprendan a aplicar de forma constante herramientas que les ayuden a registrar sistemáticamente las actividades que configuran su experiencia, como por ejemplo se ve en el cuadro 1.

Al ser consignadas progresivamente las distintas actividades internas y externas de la organización en este tipo de herramientas u otras similares, se genera una información a partir de la cual se pueden realizar posteriormente



**CUADRO 1**

**Matriz de monitoreo por actividades**

Ejemplo

Tipo	Fecha D/M	Contenidos	Participantes		Logros	Dificultades
			Quiénes	Nº		
Gi	Ge					

**Tipo de actividades en gestión interna (GI):** planeación (PLA); evaluación (EVA); capacitación o asesoría (COA); solución de conflictos (SDC); circulación de información (CDI); administrativas (ADM); reunión órganos directivos (ROD); otras (OTR).

**Tipo de actividades en gestión externa (GE):** reuniones con pares (RCP); reuniones con entidades (RCE); actividades comunitarias (ACC); presentación de proyectos (PDP); participación en eventos (PEE); difusión de información (DDI); concertación con el Estado (CCE); otras (OTR).

lecturas transversales y reflexiones sistemáticas sobre la experiencia vivida, con énfasis en aquellos aspectos del desarrollo de base que se consideren determinantes en un momento dado (autonomía, autosostenibilidad, corresponsabilidad, etc.).

Por otra parte, de conformidad con los principios de participación e inclusión, la sistematización en los procesos de base debe incluir las vivencias y percepciones de la mayor cantidad posible de integrantes de la organización, la red o la alianza y no sólo de sus directivos.

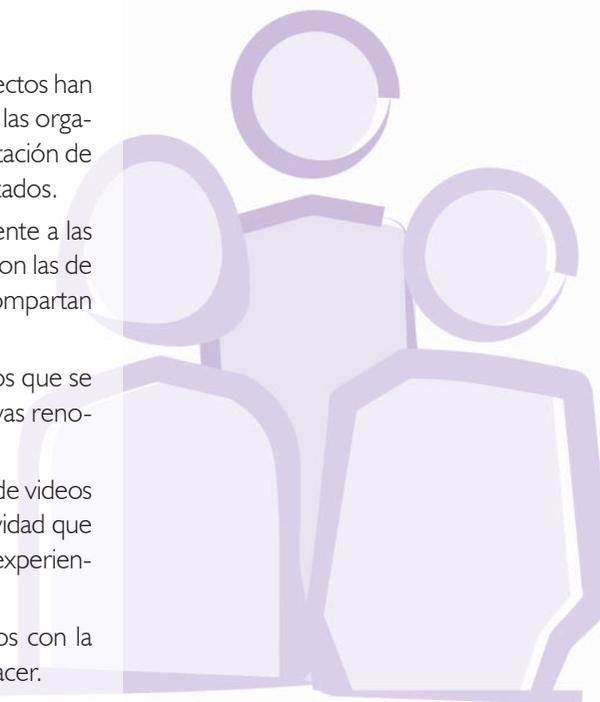
<sup>2</sup> *Memorias del segundo encuentro de la innovación y el conocimiento para eliminar la pobreza rural*, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola –FIDA– FIDAMÉRICA, pp. 86-93, Lima, Perú, 2003.



## EL DIÁLOGO CON OTROS

Para la generación de aprendizajes, además de la evaluación y la sistematización, los miembros de RedEAmérica promueven también el conocimiento y el diálogo entre diversos procesos organizativos a través de actividades como las siguientes:

- **Talleres y encuentros de intercambio y capacitación.** Son encuentros de organizaciones cuyos proyectos han sido o están siendo acompañados y cofinanciados por una empresa o fundación empresarial. En ellos, las organizaciones comparten sus vivencias en la gestión de los proyectos desde la elaboración hasta la presentación de resultados, y eventualmente reciben una retroalimentación por parte de uno o más especialistas invitados.
- **Pasantías.** A través de esta figura, uno o más miembros de una organización se vinculan temporalmente a las actividades cotidianas de otra organización similar o de una entidad que trabaja en áreas compatibles con las de su organización. Esta actividad requiere diseñar instrumentos muy precisos para que los pasantes compartan posteriormente en su organización los aprendizajes obtenidos.
- **Visita colectiva a experiencias exitosas.** Deben ser bien planificadas de modo que los aspectos en los que se profundice sean significativos para los visitantes. Esta actividad genera reflexiones que abren perspectivas renovadoras de gestión al seno de las organizaciones.
- **Conocimiento indirecto de otras experiencias.** Es la aproximación por interpuesta persona o a través de videos y documentos físicos o virtuales a experiencias semejantes o paradigmáticas de gestión social. Toda actividad que permita comparar constructivamente la propia experiencia con la ajena tiene enorme utilidad, ya que las experiencias de otros obran como espejos en los que la organización se mira, se redescubre y se piensa.
- **Participación en foros y seminarios.** Concurrir a foros de debate público sobre temas relacionados con la gestión de la organización aporta elementos de contexto útiles para analizar y ajustar el propio quehacer.



A su vez, los miembros de RedEAmérica promueven actividades como las anteriores para sus funcionarios, de modo que las empresas y fundaciones aprendan cada día más sobre cómo diseñar y ejecutar programas de acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base.

RedEAmérica como tal es un espacio para el aprendizaje, ya que en él se comparte información, se dialoga sobre distintas experiencias, se analizan problemas y situaciones de la gestión social, se evalúan programas y proyectos por indicadores y se sistematiza la experiencia de sus miembros. Por ejemplo, la serie de cuadernillos *Construir Juntos* publicada en el 2004 y la colección de manuales editada en el 2005 por la Red, son el resultado de un primer nivel de sistematización que recoge buena parte de las experiencias y aprendizajes de sus integrantes.

Tanto empresas y fundaciones como organizaciones, redes y alianzas aprenden evaluando, sistematizando y dialogando con otros sobre su quehacer. Aunque unos y otros aprenden a la par, lo hacen en distintos niveles y utilizando distintos instrumentos.

Mientras que los integrantes de los procesos de base aprenden cómo ser más autónomos y capaces y cómo interactuar mejor con otros en la producción de bienes y servicios para sus afiliados y comunidades a través de sus proyectos, las entidades que acompañan y cofinancian esos procesos aprenden sobre cómo contribuir a través de sus programas para que la sociedad obtenga mejores resultados en la reducción de la pobreza y la profundización de la democracia en la perspectiva del desarrollo de base.

En ese contexto, por ejemplo, la Fundación Polar de Venezuela entiende la capacidad de aprendizaje como la “disposición para aprender de otros y enseñar a otros, así como para reconocer y actuar ante las problemáticas y necesidades comunes”. Señala que algunos de los aprendizajes más importante obtenidos en las comunidades acompañadas y cofinanciadas han sido

“el autorreconocimiento de capacidades individuales y colectivas, la valoración de actuaciones como vehículo para dar credibilidad a la participación, el desarrollo de habilidades para trabajar en forma organizada, la adquisición de conocimientos y sensibilidad para la participación, discusión y reflexión entre los miembros de la comunidad y la valoración del trabajo en equipo para lograr resultados óptimos”. A la vez, señala que algunos de los aprendizajes obtenidos por la Fundación Polar han sido que “no existe fórmula o receta homogénea para alcanzar los mismos resultados, cada comunidad es una unidad diferente y como tal debe ser tratada, y en el acompañamiento no se puede correr sino acompasar los ritmos de la comunidad y de los acompañantes<sup>3</sup>.”

A su vez, el Instituto Holcim de Brasil entiende que “los procesos de aprendizaje producen cambios en los comportamientos que se retroalimentan entre sí y que comienzan cuando las personas desarrollan sus capacidades para diagnosticar adecuadamente sus condiciones de existencia buscando formular respuestas para transformarlas, proceso en el cual se podría decir que nadie enseña a nadie pero todos participan en la creación de un ambiente que permite iniciar el desarrollo de procesos de aprendizaje<sup>4</sup>.”

Estas reflexiones de la Fundación Polar y el Instituto Holcim ponen de presente que el aprendizaje es fuente de conocimientos y a la vez de valores colectivos. Éstos y aquéllos constituyen el patrimonio más preciado para cualquier proceso organizativo.

<sup>3</sup> Fundación Polar, Isabel Mosqueda, archivo digital, Caracas, Venezuela, 2004.

<sup>4</sup> Instituto Holcim para el desarrollo sustentable, Programa Ortópolis Barroso, Minas Gerais, Brasil, archivo magnético, 2004. La idea “nadie enseña a nadie” es asimilable con el bello postulado pedagógico “todos aprendemos, todos enseñamos” que polemiza con el enfoque según el cual el aprendizaje camina en una sola dirección donde unos enseñan y otros aprenden.



## APRENDER DE FORMA PERMANENTE

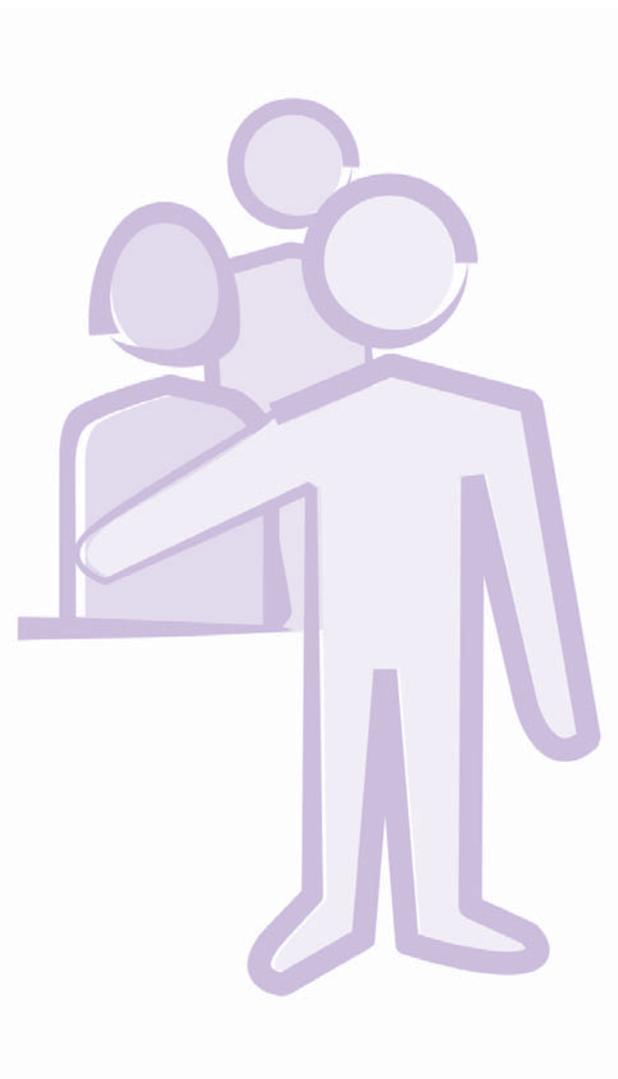
La evaluación, la sistematización y el diálogo con otros son fuentes generadoras de aprendizajes. Pero ¿cómo se instalan perdurablemente los aprendizajes en las organizaciones?

Aprender consiste en extraer del presente y de las experiencias pasadas enseñanzas útiles para el futuro. Para aprender, las personas deben seguir un proceso más o menos secuencial que se desarrolla a través de los siguientes pasos:

- Manejar y comprender información.
- Establecer relaciones entre dos o más aspectos de esa información.
- A partir de esas relaciones, generar reflexiones, ideas o imágenes que abran nuevos horizontes mentales y sensoriales y produzcan cambios en formas anteriores de pensar y sentir.
- Llevar a la práctica las nuevas visiones adquiridas.
- Manejar y comprender la información que la nueva práctica produce, para continuar el ciclo espiral del aprendizaje.

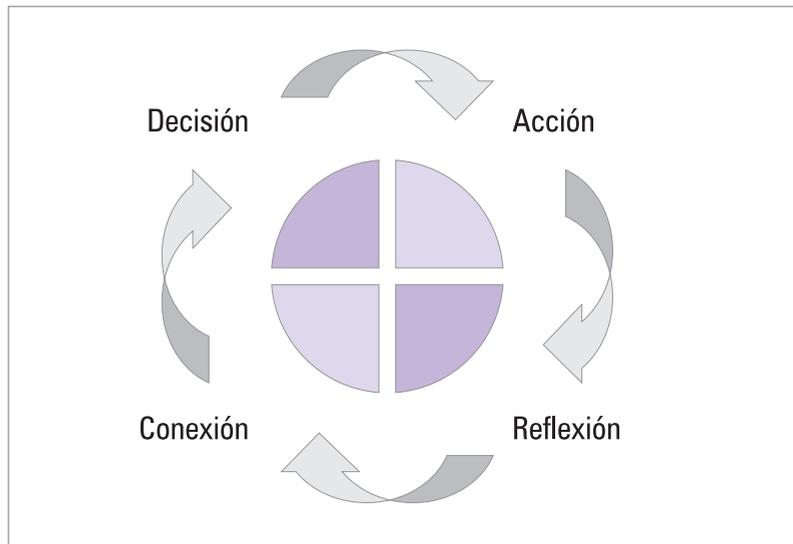
Como dice Peter Senge en su libro *La quinta disciplina en la práctica*, la rueda del aprendizaje en las organizaciones inteligentes<sup>5</sup> es una cadena dinámica de reflexiones, conexiones, decisiones, acciones y nuevas reflexiones.

<sup>5</sup> La organización inteligente es aquella que hace del aprendizaje continuo una faceta vital de su gestión.



**FIGURA 2**

**La rueda del aprendizaje**



La *reflexión* aparece cuando los equipos de trabajo se convierten en observadores de los pensamientos y sentimientos que ellos mismos desarrollaron en acciones precedentes; la *conexión* se da cuando a partir de la reflexión se crean ideas y posibilidades mentales para la acción; la *decisión* consiste en optar por un método de acción a partir de las posibilidades generadas en la etapa de conexión, y la *acción* es realizar una tarea por medio de la cual se aplica la decisión, lo que llevará nuevamente a una reflexión para seguir desarrollando el proceso espiral del aprendizaje que nunca debe detenerse en

la organización inteligente. La reflexión debe ser colectiva, la conexión compartida, la decisión conjunta y la acción coordinada en equipo<sup>6</sup>.

El aprendizaje que más interesa al desarrollo de base es el que Peter Senge denomina aprendizaje profundo, es decir, aquel que produce cambios duraderos: “Hay un ciclo de aprendizaje profundo. Los miembros del equipo adquieren nuevas aptitudes y capacidades que alteran sus actos y su entendimiento. Al desarrollar nuevas aptitudes y capacidades, también desarrollan nueva sensibilidad, una nueva percepción, una nueva conciencia. Con el tiempo, a medida que la gente aprende a ver y experimentar el mundo de otra manera, las nuevas creencias y premisas comienzan a cobrar forma en nuevas actitudes, lo cual permite el desarrollo de otras nuevas aptitudes. Este ciclo de aprendizaje profundo constituye la esencia de la organización inteligente: no sólo el desarrollo de nuevas aptitudes, sino de nuevas perspectivas mentales tanto individuales como colectivas (...) Las creencias profundas pueden cambiar cuando cambia la experiencia”<sup>7</sup>.

El aprendizaje profundo sucede, por ejemplo, cuando los integrantes de una organización de base dejan de ver a los miembros de otras organizaciones como competencia y pasan a verlos como socios, o cuando dejan de ver al Estado como contrincante a priori para verlo como aliado potencial, o dejan de experimentar los problemas como dificultades estáticas para asumirlas como oportunidades dinámicas; y cuando las empresas practican la responsabilidad social empresarial asumiendo a las comunidades como agentes de su propio desarrollo, portadoras de capacidades y talentos, con las cuales se pueden y deben establecer alianzas estratégicas para hacer aportes conjuntos al desarrollo sostenible de la sociedad.

<sup>6</sup> *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje.* Peter Senge junto con Ross, Smith, Roberts y Kleiner, Ediciones Juan Granica, Barcelona, España, 1998.

<sup>7</sup> Peter Senge, ob. cit. pp. 18, 21.



Como cualquier otro cambio, el aprendizaje profundo es un fenómeno dinámico que sólo “puede crecer en forma autosostenida si existen procesos de refuerzo que lo apoyen”. Estos procesos de refuerzo se propician al articular la evaluación con la sistematización y el diálogo con otros, al ligar esas tres fuentes de aprendizajes con los procesos de capacitación y si se logra que “suficientes personas hablen abiertamente de los problemas” por transformar y que “suficientes personas cambien al tiempo”<sup>8</sup>.

En ese sentido, resulta vital llevar a cabo una amplia labor de difusión y discusión de los aprendizajes con múltiples organizaciones, entidades y personas. Es por ello que los miembros de RedEAmérica desarrollan distintas acciones y proyectos para compartir con otros las lecciones aprendidas en sus experiencias y reflexiones sobre acompañamiento y cofinanciación a procesos organizativos para el desarrollo de base. Dichas acciones y proyectos conforman un amplio abanico de labores que comprende publicación de impresos, edición de vídeos, diseño y actualización permanente de páginas en internet, realización de eventos y programas académicos en alianza con universidades, difusión de análisis y experiencias a través de los medios masivos de comunicación, concreción de convenios con entidades públicas y participación en escenarios de debate sobre los problemas colectivos.

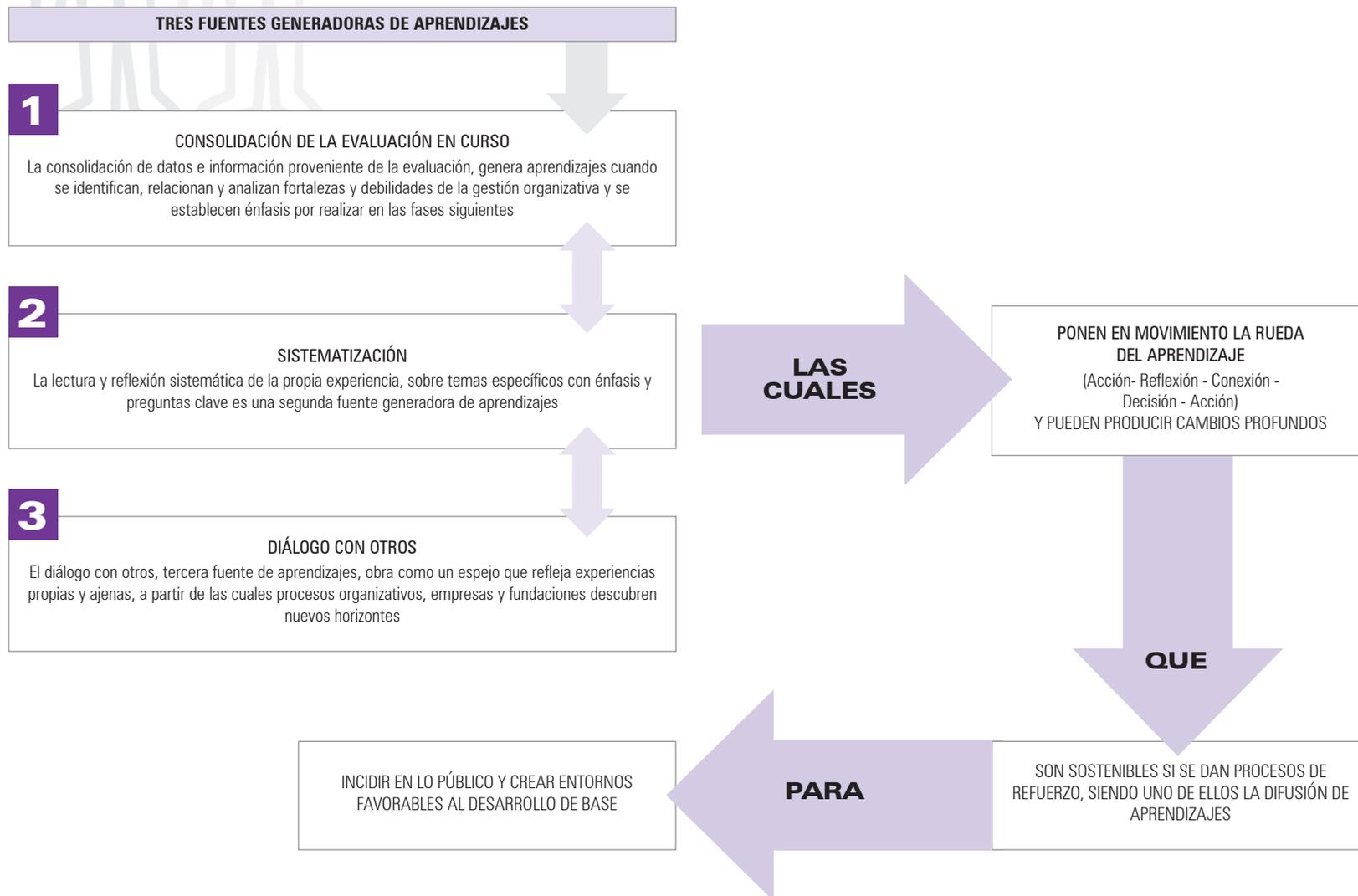
Este persistente trabajo de difusión de aprendizajes tiene como propósito básico crear entornos institucionales y de opinión pública favorables a la participación incluyente de los excluidos en el desarrollo sostenible de los países que conforman las Américas. Y así debe ser, porque con los programas de acompañamiento y cofinanciación finalmente se busca generar procesos de reducción de la pobreza y profundización de la democracia que incidan en las políticas públicas y se constituyan en experiencias para ser replicadas por otros, de modo que suficientes personas converjan en la determinación de construir un mejor futuro, en tiempo presente.



<sup>8</sup> *La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje.* Peter Senge con Kleiner, Roberts, Ross, Roth y Smith, Doubleday. Random House, 1999.



## Cuadro síntesis



## BIBLIOGRAFÍA

Además de archivos magnéticos, folletos institucionales y otras publicaciones de las entidades socias de RedEAmérica, se consultaron los siguientes documentos:

- Bertrand Russell. *Antología, ideales políticos*. México, Siglo Veintiuno Editores, 1971.
- Programa Nacional de Alianzas. *Creación y consolidación de Alianzas. Elementos metodológicos para el trabajo en alianza entre el sector público, el sector privado y las organizaciones civiles*. Colombia, 2002.
- Rodrigo Villar. *Construir juntos. Una propuesta para hacer desarrollo de base*. RedEAmérica, 2004.
- Boaventura de Sousa Santos. *Democracia y participación. El ejemplo del presupuesto participativo*. Editorial El Viejo Topo, 2003. Edición original: *Democracia e Participacao. O caso de orcamento participativo de Porto Alegre*, Edicoes Afrontamento, Portugal.
- DUO. *Desarrollo Urbano. Manual para el diagnóstico urbano por objetivos*. Programa de Desarrollo Local. Instituto de Desarrollo Municipal, GTZ, Cooperación Técnica Paraguay - Alemana, Reinhard Frotscher, Vicente Capello Mauro, Asunción, Paraguay, 1994.
- Peter Senge y Kleiner, Roberts, Ross, Roth y Smith. *La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Doubleday, Random House, 1999.
- Tomás R. Villasante, Manuel Montañés, Joel Martí (coordinadores). *La investigación social participativa, construyendo ciudadanía / 1*, El Viejo Topo, 2000.
- Padre Antonio Polo F, Abya Yala. *La puerta abierta, 30 años de aventura misionera y social en Salinas de Bolívar. Ecuador*. Desarrollo Forestal Comunal, FAO, FEPP, Quito, 2003.
- Peter Senge y Ross, Smith, Roberts y Kleiner *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, Ediciones Juan Granica, 1998.
- Robert Putnam. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, 1993.
- RedEAmérica. *Manual de presupuesto para proyectos de desarrollo de base*. 2005.
- RedEAmérica. *Manual para el sistema de evaluación*. 2005.
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola –FIDA– Fidamérica. *Memorias del segundo encuentro de la innovación y el conocimiento para eliminar la pobreza rural*. Lima, 2003.
- Tomás R. Villasante, Manuel Montañés, Pedro Martín (coordinadores). *Prácticas locales de creatividad social, construyendo ciudadanía / 2* El Viejo Topo, 2001.
- Edward Hoyt. *El desafío de la sostenibilidad*. En Revista de la Fundación Interamericana, 2003.
- Alfredo Toro Hardy. *¿Tiene futuro AMÉRICA LATINA?* Bogotá, Villegas Editores, 2004.

Páginas en internet:

RedEAmérica ([www.redeamerica.org](http://www.redeamerica.org)),

Fundación Interamericana ([www.iaf.gov](http://www.iaf.gov)),

Grupo del Banco Mundial ([www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)),

Organizaciones comunitarias de Salinas de Bolívar en el Ecuador ([www.elsalinerito.com](http://www.elsalinerito.com)),

Revista Latinoamericana de Desarrollo Humano ([www.revistadesarrollohumano.org](http://www.revistadesarrollohumano.org))

