

*Planificación,
Monitoreo y
Evaluación y
Diversificación
de Recursos
para Procesos
Locales*

Mara Manzoni Luz
Humberto Martín Shikiya



Planificación, Monitoreo y Evaluación, y Diversificación de Recursos para Procesos Locales

Índice

Presentación	1
Introducción	3
¿Por qué PME?	3
¿Qué relación tiene PME con el DR?	4
La propuesta metodológica	6
Algunas cuestiones importantes	6
Un proceso articulado entre Planificación, Monitoreo y Evaluación	8
1. ¿Cuál es el problema que debe ser enfrentado y cuáles son las causas del problema?	10
2. ¿Hasta dónde queremos ir? ¿Cómo saber si llegamos a donde deseábamos?	15
3. ¿Qué debe ser realizado para llegar a donde queremos? ¿Por quien o quiénes? ¿Cuándo?	20
4. ¿Qué recursos serán necesarios?	22
5. ¿Cómo verificar si estamos en el camino? ¿Quién debe cuidar de eso? ¿Quién debe participar? ¿Cada cuánto tiempo?	28
6. ¿Cuándo y cómo verificar si llegamos a donde queríamos? ¿Quién o quiénes participan en esta discusión?	31
Resumiendo <u>P</u> , <u>M</u> y <u>E</u> .	33
Viabilidad y Diversificación de Recursos	35
Viabilidad y Capacidad de Gestión	40
Referencias bibliográficas	44
Participantes de los procesos de capacitación	45
Seminarios	46

Autores: Mara Manzoni Luz y Humberto M. Shikiya

Diseño y Armado: Daniel A. Favaro

Impreso por: Roberto E. Grancharoff e Hijo – Tapalqué 5868 – Buenos Aires – Argentina

Producido por:

Creas

Centro Regional Ecuménico de Asesoría y Servicio

Camacúá 238 - 1406 – Buenos Aires -Argentina

Teléfono: (+54 11) 4631-8516 / Fax: (+54 11) 4632-1595

creas@creas.org / www.creas.org

Con el auspicio del Consejo Mundial de Iglesias y agencias internacionales de cooperación ecuménicas

Presentación

En América Latina y Caribe, las Iglesias, los organismos ecuménicos, los movimientos sociales y las organizaciones comunitarias y no gubernamentales inciden cada vez más a través de sus expresiones de servicio en las transformaciones sociales y culturales de sus comunidades, repercutiendo también en los aspectos políticos y económicos.

Alcanzan esa incidencia articulándose entre sí y en conjunto con otros sectores de la sociedad civil, y son reconocidas muchas de ellas como actoras que promueven la vida, la justicia, la paz y la dignidad de todas las personas, en especial de aquellas que más sufren y menos tienen.

Por lo tanto, procuran fortalecerse de tal manera que sus acciones sean más cualificadas. Para ello, les resulta importante el desarrollo de actividades y procesos que nutran sus capacidades, sentidos y propósitos institucionales que les permitan lograr plenamente sus objetivos.

Creas -Centro Regional Ecuménico de Asesoría y Servicio- tiene el placer de compartir este primer Cuaderno de la Serie Herramientas sobre “Planificación, Monitoreo y Evaluación y Diversificación de Recursos para Procesos Locales”, y al mismo tiempo, agradece profundamente el apoyo brindado por el Consejo Mundial de Iglesias, Pan Para el Mundo de Alemania, Christian Aid de Gran Bretaña e Irlanda y Kerkinactie de Holanda, para la producción y edición de la presente publicación.

Asimismo, Creas también agradece a las personas facilitadoras y colaboradoras que han trabajado en el desarrollo de los ciclos de ca-

pacitación en América del Sur, como así también a todas las personas que han participado de los mismos, enriqueciendo el contenido del presente Cuaderno con sus contribuciones y experiencias.

Este cuaderno no es un manual de elaboración de proyectos, sino que pretende ser un recurso para repensar los trabajos solidarios que muchas Iglesias, organizaciones ecuménicas, movimientos sociales y organizaciones comunitarias y no gubernamentales realizan en el horizonte social. Con ese propósito, esperamos entonces que el presente cuaderno sea de utilidad y esté al servicio del fortalecimiento de las capacidades con que ya se cuentan y de las que en el futuro puedan crearse.



Ciclo de Capacitación Creas - COLOMBIA

Introducción

Este cuaderno quiere ser una herramienta de trabajo para todas aquellas personas que promueven y acompañan procesos locales desde las iglesias y organizaciones comunitarias. Es el fruto del trabajo desarrollado por Creas en los Ciclos de Capacitación llevados a cabo en Perú, Bolivia, Paraguay, Argentina, Colombia, Chile, Uruguay y Ecuador a lo largo del 2001, 2002 y el primer semestre de 2003, junto a una diversidad de iglesias, congregaciones locales, organizaciones comunitarias e iniciativas locales apoyadas por fondos de pequeños proyectos.

Estos Ciclos de Capacitación de *Creas* tuvieron como objetivo apoyar a los grupos comunitarios de base en el desarrollo integral de sus acciones, a través de dos dimensiones: Planificación, Monitoreo y Evaluación (**PME**) y Diversificación de Recursos (**DR**), en un proceso que involucra tres módulos: dos talleres presenciales y una actividad práctica entre ambos talleres.

¿Por qué PME?

Sabemos que existe una gran variedad y riqueza de experiencias de procesos locales, un gran interés por parte de las congregaciones locales, grupos ecuménicos, organizaciones comunitarias de desarrollar trabajos en y con la comunidad; de movilizar a las personas para mejorar la calidad de vida; para aumentar su nivel organizativo; para resolver problemas donde es necesaria la vinculación de muchos esfuerzos; para crear o consolidar redes de trabajo; para incentivar el empoderamiento y la capacidad técnica y conceptual de las personas que ejercen el liderazgo de impulsar procesos comunitarios e intervenciones sociales de base.

Pero, la mayoría de las veces, lo que se constata es que los grupos no tienen las herramientas necesarias para una buena y adecuada planificación de su trabajo; o están recién empezando una experiencia y se dan cuenta que sólo con la buena voluntad no es suficiente; o los instrumentos utilizados son inadecuados para un proceso local y terminan por enredar más que ayudar; o dependen de la voluntad de una persona externa al grupo que no siempre tiene tiempo disponible. En este sentido, entendemos nuestra manera de trabajar PME para Procesos Locales como una lógica y a la vez una herramienta que puede contribuir a direccionar y orientar el trabajo social, que debe permitir y favorecer el desarrollo de las capacidades de las comunidades de una manera organizada y conciente.

Por todas esas razones es que creemos en la importancia de que, junto a la mística del trabajo de base, a la buena voluntad de poner en práctica el Evangelio, de hacer algo en la comunidad y con ella, es también necesario un instrumental de PME que articule las tres dimensiones en la idea de un proceso que tenga por propósito el fortalecimiento de nuestra misión.

¿Qué relación tiene PME con DR?

Muchas veces nos acostumbramos a hacer las cosas como si siempre pudiéramos contar con los mismos recursos, y de esa manera nos quedamos dependientes de ellos; tal vez porque no creemos en la capacidad de movilizar nuevos recursos, sean humanos o financieros; o bien no sepamos cómo hacerlo.

Resulta muy importante en estos momentos que vive América Latina y el Caribe, que podamos diversificar todos los recursos que sean necesarios y que estén a nuestro alcance para contribuir al fortalecimiento de lo que hacemos, avanzando en la convicción de que nuestras propuestas pueden y deben movilizar nuevas capacidades en favor de la Vida.

¿Cómo ir generando capacidades para diversificar o reemplazar las fuentes tradicionales de apoyo? O sea, ¿cómo avanzar en la viabilidad de nuestros procesos locales?

Para *Creas*, cuatro puntos son esenciales para comprender PME y DR para procesos locales como una buena herramienta:



Cómo ordenar y orientar mejor las habilidades y las capacidades en nuestras comunidades.



Cómo generar mayores niveles de participación en nuestras iglesias y organizaciones comunitarias.



Cómo hacer viable la presencia de las iglesias desarrollando sus potencialidades para el servicio diaconal de la misión y cómo hacer viable el trabajo de base de las organizaciones comunitarias para que sean visibles en su rol para el desarrollo local y la incidencia popular.



Cómo reforzar nuestro servicio y no considerar el PME como un simple cumplimiento de exigencias a quienes nos financian, sean del exterior o del país, como tampoco un mecanismo administrativo.

La propuesta metodológica

Algunas cuestiones importantes

Una de las cuestiones más importantes que nos viene a la mente cuando desarrollamos trabajos comunitarios, y no contamos con el desafío de realizar una planificación participativa, es cómo responder a las comunidades respetando su cultura y no tentarnos en solucionar los problemas que sólo nosotras y nosotros creemos que son los más importantes.

Otro punto que nos desafía es cómo hacer para que nuestras prácticas dejen una huella, una señal en la comunidad; ya que algunas veces no explicitamos ni dejamos suficientemente claro lo que queremos hacer.

También puede suceder que en algunos contextos, haya comunidades que quizás estén más acostumbradas a recibir que a actuar, y les resulte difícil comprometerse en una participación plena y activa. ¿Cómo enseñar a pescar y no dar el pescado? ¿Cómo desarrollar realmente una planificación participativa que ayude y promueva el protagonismo de las comunidades?

Para eso, es fundamental que tengamos siempre en cuenta estas preguntas a la hora de plantearnos un proceso de planificación para que sea realmente participativo, pues podemos estar más acostumbrados a dirigir proyectos y solamente pensar en involucrar a la comunidad en la parte de su ejecución.

Las experiencias han demostrado que un factor importante para que la participación se produzca es que la comunidad se sienta protagonista desde el momento inicial de pensar un trabajo social comunitario. Si de hecho queremos que se involucre, es muy impor-

tante que desde la elaboración del diagnóstico participe por medio de sugerencias, observaciones, experiencias y conocimientos.

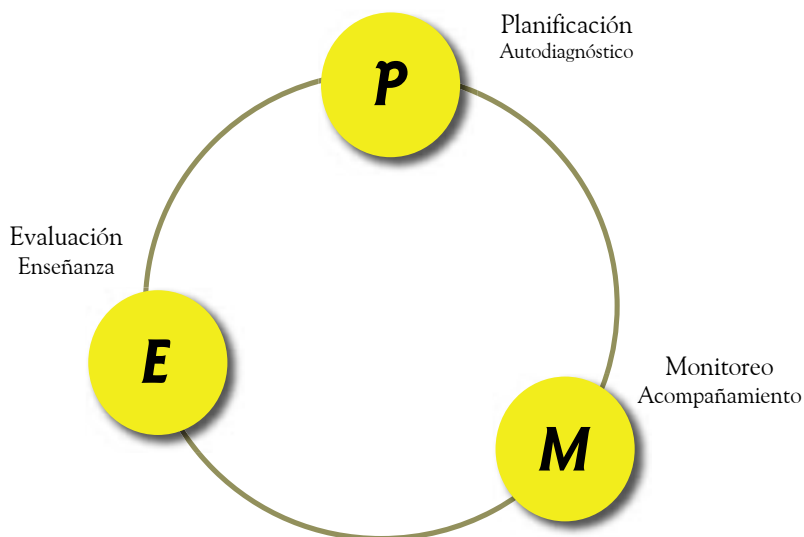
Frente a tantas demandas y necesidades en nuestras realidades, otro problema que nos sucede comúnmente cuando trabajamos con las comunidades es que estamos tan sumergidos y sumergidas en la situación, que nos falta visión de futuro. También sabemos cuánto nos cuesta ir a lo concreto y que no queremos desbordarnos en planes abstractos que no están anclados en la realidad, aún más cuando percibimos lo cambiante que resultan ser nuestros contextos.

Para eso hay que estar siempre creando y recreando herramientas que puedan ayudarnos a lidiar con las expectativas de la comunidad que desea resultados grandes, inmediatos y seguros.

No existen recetas. Hay que ir buscando una salida al enfoque y práctica administrativistas de las propuestas de trabajo a las cuales algunas veces estamos acostumbrados, y encarar el desafío de la participación. O sea, dejarse llevar en el camino de buscar el análisis con la comunidad, de incorporar nuevas maneras de pensar y actuar, y replantearse la actitud de cómo involucrar a la comunidad desde la elaboración inicial del proyecto y no sólo hacerlo en el momento de la ejecución.

Por estas razones es que resaltamos la importancia de trabajar más una lógica y una práctica donde PME para Procesos Locales no es una solución mágica, ni una forma para escribir mejores proyectos, sino que es ante todo:

Un proceso articulado entre Planificación, Monitoreo y Evaluación



Como veremos más adelante, decimos que este proceso de PME es articulado porque cuando estemos planificando, también estaremos pensando en los momentos de Monitoreo y de Evaluación que transcurrirán cuando comencemos a ejecutar nuestra planificación.

En síntesis, un proceso articulado que tiene en cuenta tres factores:

Proceso Articulado para el Fortalecimiento:

de nuestra misión
del protagonismo de la comunidad
de la dimensión participativa

Pero para que podamos ver esta herramienta como algo que sea útil a nuestro quehacer, les invitamos a hacer un pequeño viaje, o mejor a organizar un pequeño viaje que empieza con la siguiente pregunta¹:

¿Cuál es el problema que debe ser enfrentado y cuales son las causas de este problema?



Ciclo de Capacitación Creas - ECUADOR

¹Teniendo como base el esquema trabajado en el encuentro: "A Ação dos Pequenos Projetos na transformação da Realidade Brasileira - CESE, Brasil, 2000.



¿Cuál es el problema que debe ser enfrentado y cuáles son las causas de este problema?

Para empezar un proceso de **planificación participativa**, o sea, donde la comunidad tenga un papel activo y no pasivo, es importante empezar por realizar un autodiagnóstico de la situación que nos rodea. Sería como ir a un médico cuando sentimos un dolor de vientre y no sabemos muy bien lo que ha pasado, o tenemos unos tos muy fuerte en pleno verano. Pedimos un diagnóstico al médico, pero ya teníamos idea de cómo nos sentíamos; ya sabíamos el problema que teníamos, pero no estaban claras ni las causas ni lo que podría ocurrir si no nos cuidábamos.

El **autodiagnóstico** es por lo tanto una herramienta fundamental para que la comunidad tenga una conciencia crítica de cuál es el problema que le está afectando, y desde ahí posicionarse frente a ello: interpretando, entendiendo y buscando su superación. Solamente a partir de la toma de conciencia de lo que está sucediendo, será posible formular un plan concreto con las prioridades, los caminos y las propuestas de acción que están en juego.

Por la anterior razón es importante que el **problema** que afecta a la comunidad y sobre el cual ella siente que es necesario incidir, sea visto como una situación que, a la par que afecta negativamente, también puede:

- Contener una **solución** (por ejemplo: el problema del bajo nivel de escolarización en el barrio...)
- Ser un **desafío** que debe ser superado por nuestro esfuerzo (por ejemplo: la insuficiente participación de las mujeres en la vida de la iglesia local...)
- Tomarse en una **oportunidad** para realizar algo nuevo (por ejemplo: el curso de profesionalización para la juventud que los animó a lanzarse a una panadería comunitaria...)
- Vislumbrar una solución posible dentro de nuestras **acciones futuras** (por ejemplo: asistencia técnica a las trabajadoras y trabajadores rurales para el acceso a créditos...)
- Ser definido a partir de algunos **criterios**, tales como la gravedad y la urgencia, la disponibilidad de recursos humanos y financieros, el número de personas afectadas.



Ciclo de Capacitación Creas - BOLIVIA

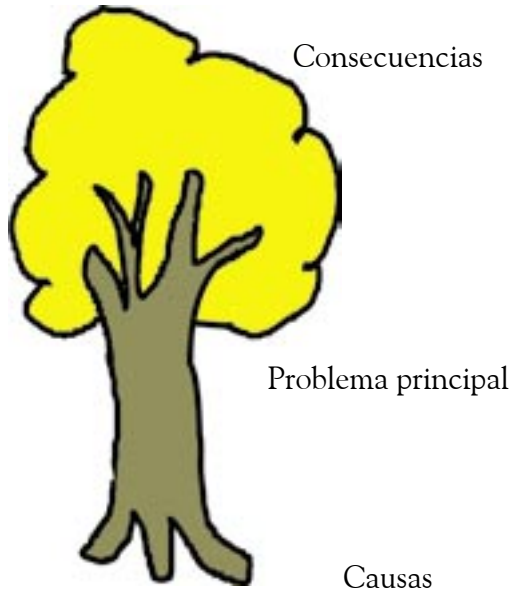
Existe una gran variedad de técnicas de autodiagnóstico y sus usos dependerán de cada grupo en concreto. Para los grupos locales, una técnica que viene aportando hacia una participación colectiva es la técnica del **árbol de los problemas**, que nos ayuda a ver qué es lo que habría que hacer para superarlos. Consiste en lo siguiente:

1. Primero dibujamos un árbol en un cartel.

2. Escribimos nuestro problema principal en el tronco.

3. Luego escribimos en las ramas, las consecuencias que ocasiona ese problema.

4. Finalmente, miramos las raíces y escribimos cuáles son las causas del problema.



A simple vista, parece algo muy sencillo de hacer, pero lograr el consenso del grupo al momento de elaboración (delimitar el problema principal, diferenciar las causas de las consecuencias), es algo que lleva su tiempo y dedicación. Para este momento, es muy importante poner atención en:

➔ *Las dificultades que surgen en la priorización del problema principal a partir de un diagnóstico que es como un mapa o inventario de la realidad;*

➔ *Una consideración más abarcadora a la hora de mirar el contexto donde actuamos, con sus factores económicos, políticos, sociales, religiosos, culturales;*

➤ *La posibilidad de la elección de una de las causas para actuar más directamente sobre el problema, evitando perderse en toda la gama de causas;*

➤ *La constatación de que siempre existían diferentes puntos de vista sobre qué es causa y qué es consecuencia, como así también sobre cómo diferenciar qué es consecuencia del problema y qué es consecuencia de la acción ya realizada.*

Por esas razones es muy importante saber cómo negociar, cómo dejarse cuestionar y mirar a las otras personas para definir colectivamente el problema, poder contextualizar lo que nos viene desde el espacio local más cercano (lo micro), y lo más lejano (lo macro), definiendo claramente cómo esos dos niveles pueden afectarnos o no. Hacer eso desde un inventario de nuestros alcances y nuestras limitaciones reales ya es un paso en el viaje que nos propusimos hacer.

La cuestión central es cómo avanzar y buscar respuestas, teniendo en cuenta el diagnóstico participativo como punto de partida y comprendiendo las causas y las consecuencias que interfieren directamente en la realidad. Otra posibilidad es elegir, de común acuerdo con el grupo, una causa de manera concreta y desde ahí trabajar de forma intencionada en cómo buscaremos cambiar la situación a partir de nuestras acciones.

Con relación a las causas y consecuencias, es importante tener la certeza de que ellas efectivamente poseen relevancia para el problema elegido; o sea, que las podemos enfrentar, evitando de esa manera caer en la desesperanza. Ello quiere decir que las causas tienen que ser posibles de ser atacadas, teniendo en cuenta nuestras capacidades en términos humanos, técnicos, económicos y financieros de tal manera de tener un control frente al problema, e intentando realmente contribuir a la superación del mismo desde nuestra acción local.

Por lo tanto, atacando las causas del problema evitamos la tentación de trabajar sobre las consecuencias, lo cual aparentemente


podría parecer más fácil; pero a la larga, esta última actitud nos traerá muchos problemas e insatisfacciones a la hora de analizar los resultados concretos de nuestras acciones.


Un recordatorio también relevante es considerar las acciones de otros actores en la sociedad, pues los cambios son productos de varios factores y grupos que están actuando en el mismo espacio donde estamos. Un problema puede ser resuelto por nuestras acciones, pero quizás no signifique necesariamente que fuimos los únicos que hemos contribuido a superarlo, sino que las acciones de otros actores también pueden haber coadyuvado a la solución. Entonces debemos tener en cuenta que para superar un problema que afecta a la comunidad tenemos la posibilidad de hacerlo de manera articulada con otros.


Ser sensibles a la necesidad es una señal de esperanza y debemos alegrarnos por el compromiso asumido con las tareas que nos proponemos realizar, teniendo claro dónde podemos incidir realmente. En nuestras experiencias vemos que finalmente es importante evitar tres peligros:

1. *ser inmediatistas,*
2. *enredarse en cosas grandes cuando no se tiene la capacidad de cambiarlas, y*
3. *no considerar el seguimiento y acompañamiento de la ejecución de los planes propuestos.*

Una herramienta que puede ser utilizada cuando se necesita otro tipo de análisis, sobre todo en contextos de conflicto, es la lista de “elementos del diagnóstico: contextos y referentes”, que presupone:

 *Recolección y análisis de la información sobre la población objetivo y el área de trabajo*

 *Identificación de agentes y relaciones entre ellos y con el problema*

 *Circunstancias en pro y en contra.*

2

¿Hasta dónde queremos ir? ¿Cómo saber si llegamos a donde deseábamos?

Estas dos preguntas son muy importantes para tener claridad de hasta dónde queremos llegar con nuestras acciones. Muchas veces nos lanzamos a algo porque la necesidad es muy fuerte, o nos aparece una buena oportunidad, pero no discutimos lo suficiente sobre el alcance de nuestra acción. Al no hacer esa discusión, podemos correr dos riesgos:

- No llegar cerca de dónde habíamos pensado ir con nuestra acción.
- Ir tan lejos de lo que nos habíamos propuesto, que llegamos hasta ahí sin pensar en la intervención y la acción de manera organizadas.

En cualquiera de los dos casos, puede suceder que no nos hayamos tomado el tiempo suficiente para la reflexión y la discusión colectiva. Más allá de los resultados que obtengamos, siempre hay que aprovechar la oportunidad de crecer como grupo.

La elaboración de la primera pregunta nos permitirá definir nuestro **objetivo**. Es como un viaje que tenemos que realizar para asistir a un taller en las afueras de Cochabamba y vivimos en La Paz; nuestro objetivo es llegar al taller y para eso tenemos que tomar determinado bus que nos llevará hasta allá, ni antes ni después. Antes de pensar en cualquier otra cosa, hay que tener bien claro y preciso el **objetivo**.

La segunda pregunta nos ayudará a construir los **indicadores** necesarios que nos señalarán si logramos el objetivo. Una vez decidido el destino de adónde queremos llegar y elegido los mejores horarios del bus, entonces emprenderemos el viaje. Pero si viajamos por la noche y no conocemos muy bien el camino, será difícil saber si estamos llegando o no. Resulta igual o parecido muchas veces en la ejecución de nuestros trabajos.

En algunos casos, es más fácil saber si estamos cerca o no del objetivo; en otros, será mucho más complejo. Es por eso que existen los **indicadores**. Ellos son como aquellas lucecitas que van indicando el camino en algunas carreteras latinoamericanas, o los carteles con señalización de los kilómetros que nos permiten saber si estamos lejos o cerca del destino.

Para ello es importante que sean buenos indicadores de camino, o sea:

Válidos, que reflejen los efectos de nuestra práctica y no factores externos (cuantas niñas y niños serán vacunados a partir de nuestra intervención y no del proyecto del gobierno local...).

Confiables y coherentes, basados en fuentes fidedignas y no contradictorias entre sí.

Accesibles, con datos que pueden ser fácilmente obtenidos.

Pertinentes, que midan lo que es realmente importante.

Específicos, mensurables (medibles), **alcanzables, relevantes**, y con **tiempo determinado** (...no "algún día...").

Finalmente, hay que tener en cuenta que los buenos indicadores dependen siempre de un buen autodiagnóstico que lleva a objetivos precisos. Si el objetivo es muy vago o general, será muy difícil definir los indicadores. Los objetivos difusos nos pueden llevar a que ni siquiera sepamos si tuvimos un éxito o un fracaso.

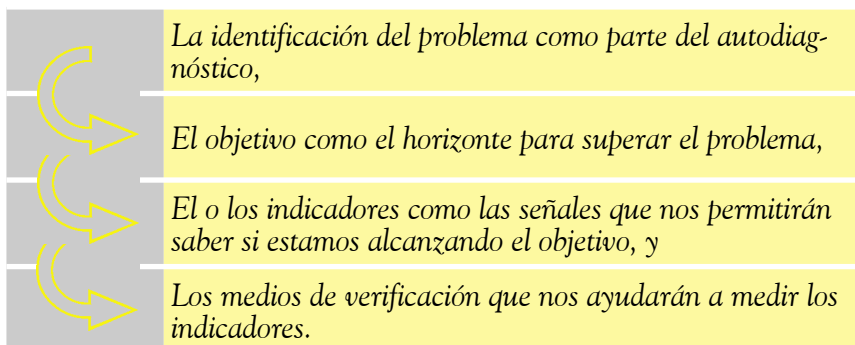
Hay **indicadores cualitativos** (valorativos, que demuestran un cambio deseado en calidad y el valor de la acción) y **cuantitativos** (cifras absolutas, porcentajes, tasas, escala).

En general cuando trabajamos en procesos locales, estamos refiriéndonos a **indicadores de efectividad o de resultados**. Es importante tener en cuenta que los **indicadores de impacto**, sólo son posibles de ser medidos después de un tiempo largo, pues están sujetos a otros factores y actores fuera de nuestro control.

Para que los indicadores sean útiles a nuestros trabajos, también es importante definir los **medios de verificación**, o sea, los instrumentos y formas por las cuales serán medidos lo que señalamos como indicadores.

Cada experiencia es única, pero en la práctica, los que más se utilizan como medios de verificación son las encuestas, entrevistas, observaciones, registros, acciones, etc. De poco vale si construimos buenos indicadores en el papel y después no tenemos condiciones de verificar si nos están siendo útiles.

En la medida en que avanzamos en nuestro proceso de planificación, resulta importante analizar el grado de coherencia y articulación que tienen los diferentes pasos que hemos dado:



Presentamos a continuación, algunos ejemplos de indicadores que han surgido de las experiencias de trabajo de los grupos en América Latina y que ilustran la importancia de esa coherencia entre los distintos pasos de nuestra planificación:

Problema	Objetivo	Indicador	Medio de verificación
Crecimiento de la violencia juvenil en un barrio marginal de Lima	Reducir el pandillaje juvenil en el barrio.	30% de disminución de pandillaje en un año.	Registro de denuncias en la comisaría del barrio.
Desentendimiento al interior de la Comisión de Salud de un barrio en las afueras de Asunción	Crear un ambiente propicio para llegar a un buen entendimiento en la Comisión de Salud	El 90 % del grupo conoce y cumple el estatuto generando un ambiente de armonía.	Informes de reuniones colectivas del grupo y registros de participantes en las reuniones.
Ausencia de igualdad de género en las iglesias del distrito del Alto, Bolivia.	Promocionar la participación equitativa de hombres y mujeres en las iglesias.	50% de hombres y 50% de mujeres en las estructuras eclesiales.	Registro de participación en actividades.
Falta de trabajo digno para la juventud en barrios marginales de Buenos Aires.	Armar una panadería que beneficie a la comunidad de Bajo Flores.	Evidencias de cantidad de jóvenes interesados en el desarrollo de micro-emprendimiento.	Informe sobre participación en la elaboración de la propuesta.
Abandono de la niñez en un barrio de Coronel, Chile.	Rescatar a niñas y niños para reinserterlos a su núcleo familiar para un mejor desarrollo personal y familiar.	150 niñas y niños rescatados en el plazo de 18 meses.	Informes rutinarios de evolución de los niños asistidos con entrevistas a sus familias.
Desempleo de mujeres cabeza de familia en el sector de San Mateo "Soacha", Colombia.	Promover fuentes de empleo permanente y estable a través de formación de micro emprendimientos	50 mujeres con trabajo y sus familiares participando de un proceso organizativo con integración social.	Informe de cronograma de actividades y relevamiento de saberes de las mujeres para los proyectos productivos.

Alto nivel de ausentismo escolar en el asentamiento Punta del Indio (Cruz de Carrasco) Uruguay	Disminuir el ausentismo escolar para evitar la deserción y sus consecuencias.	Evidencia de reducción del número de faltas y mejora en la calificación	Boletín de la escuela, testimonio de la maestra, del niño o niña, testimonio de las madres y padres.
Aumento de madres solteras o abandonadas por sus parejas con dificultades para tomar decisiones tendientes a resolver sus problemas en el Barrio Centenario - Guayaquil	Atender de manera integral a las madres solas.	Evidencias de mayor autoestima de las mujeres	Informes de registros de testimonios y encuestas con las mujeres.
Problema	Objetivo	Indicador	Medio de verificación



Ciclo de Capacitación Creas - PERU

3

¿Qué debe ser realizado para llegar a donde queremos? ¿Por quién o quiénes? ¿Cuándo?

Esta quizás sea la parte más conocida, y por lo tanto, sea la más fácil de ser trabajada ya que muchas veces vamos directamente a este aspecto sin antes definir los dos pasos anteriores.

Muchas veces confundimos planificación con definición de cronogramas. En este momento, será muy importante prestar atención a las distintas capacidades y habilidades de las personas de la comunidad.




De nada vale realizar conjuntamente el autodiagnóstico, definir los objetivos y los indicadores, si al momento de designar las personas responsables son elegidas siempre las mismas y no damos la posibilidad de renovar los liderazgos.

Aquí observamos que si queremos avanzar en el aspecto participativo de la planificación, además de decidir sobre las **actividades**, será importante poder involucrar a todas las personas en algún nivel de compromiso. Entre todas las personas pueden juntar sus “granitos de arena” para hacer algo más grande.

Entonces, se trata de definir colectivamente las actividades principales que permitirán alcanzar el objetivo de nuestra propuesta de

tal manera que se pueda superar el problema que hemos identificado en el auto-diagnóstico.

Por lo tanto, resulta clave designar a **las personas responsables** para llevar a cabo las actividades. Para que la distribución de responsabilidades no quede en el vacío habrá que considerar **los tiempos**. Las fechas y plazos son importantes y tendrán relación con la lectura de la realidad, el objetivo y los indicadores.

Actividades Enumere y detalle las actividades que realizarán en cada casillero.	Personas Detalle los nombres de todas las personas para cada actividad, y sus funciones y responsabilidades	Tiempos Describa los horarios de las actividades, su frecuencia (diaria, semanal, mensual, etc.) y el plazo previsto.
		

También debemos tener en cuenta que las actividades están relacionadas con los **resultados esperados** que pueden ser expresados con sus **metas**. Por ejemplo, esperamos que nuestro liderazgo comunitario sea capacitado en las relaciones de equidad de género (**resultados**): 30 varones y 30 mujeres (**metas**); y para ello, realizaremos tres talleres sobre ese tema (**actividad**).

4

¿Qué recursos serán necesarios?

Cuando hablamos u oímos hablar de recursos, muchas veces solemos asociarlos solamente con dinero, restringiendo su sentido. En cambio aquí estamos hablando de definir en términos más amplios qué recursos serán necesarios, teniendo en cuenta el diagnóstico, los objetivos, los indicadores y las actividades (con sus personas responsables y tiempos determinados); en otras palabras, nos estamos refiriendo a varios aspectos:

- la capacidad de la participación comunitaria,
- las personas voluntarias que pueden ser responsables de las tareas más variadas,
- las personas comprometidas social, religiosa y políticamente con una causa,
- la solidaridad,
- las alianzas estratégicas reales o potenciales, como así también:
- el dinero que puede generar la propia comunidad de diversas maneras,
- el conocimiento y el acceso a fuentes de apoyo político y financiero,
- el apoyo económico nacional y/o internacional.

Otra dificultad que se nos puede presentar cuando nos preguntamos (o somos preguntados) sobre la cuestión de los recursos, es

invertir el orden y pensar antes en lo que no tenemos – para salir inmediatamente a buscarlo – en lugar de partir de lo que ya tenemos para, desde ahí, ir completando lo que nos falta.

Esta inversión ocurre muchas veces porque tendemos a pensar en recursos solamente como sinónimo de dinero (y ahí casi siempre nos falta....), y además no damos la debida importancia a percibir las capacidades y habilidades que pueden ser movilizadas en la propia comunidad, que están al alcance de nuestras manos.

Para ampliar nuestra visión sobre el tema de los recursos proponemos “dar vuelta la tortilla” y elaborar las definiciones a partir de la construcción colectiva de un inventario de recursos humanos, materiales y financieros. Para ello, podemos confeccionar un cuadro simple en el cual listemos en primer lugar todas las cosas que necesitamos para desarrollar las actividades; después identifiquemos lo que ya tenemos como propio; en tercer lugar, marquemos de la lista de necesidades lo que podríamos conseguir en nuestro vecindario, el municipio o de otras organizaciones; para que, por último, veamos concretamente lo que nos falta conseguir.



Ciclo de Capacitación Creas - PARAGUAY

Mapa de Recursos Humanos, Materiales y Financieros

¿Qué necesitamos para desarrollar las actividades?	¿Qué es lo que ya tenemos?	¿Qué es lo que podemos conseguir en nuestra propia comunidad? (1)		¿Qué es lo que nos falta conseguir?	
		¿Dónde?	¿Cómo?	¿Dónde?	¿Cómo?
Recursos humanos <i>Listamos todo el plantel que necesitamos, como así también su dedicación en tiempo de trabajo.</i>	<i>Identificamos las personas con que ya contamos.</i>	<i>Detallamos en qué lugar podremos acceder a aquello que nos falta.</i>	<i>Detallamos la manera en que podremos acceder a lo que nos falta.</i>	<i>Detallamos en qué lugar podremos acceder a aquello que nos falta.</i>	<i>Detallamos la manera en que podremos acceder a lo que nos falta.</i>
Recursos Materiales <i>Listamos todos los materiales que utilizaremos, como así también todos aquellos gastos que consideramos necesarios.</i>	<i>Identificamos los materiales propios con los que ya contamos.</i>	<i>Detallamos en qué lugar podremos acceder a aquello que nos falta.</i>	<i>Detallamos la manera en que podremos acceder a lo que nos falta.</i>	<i>Detallamos en qué lugar podremos acceder a aquello que nos falta.</i>	<i>Detallamos la manera en que podremos acceder a lo que nos falta.</i>
Infraestructura <i>Detallamos los espacios físicos y equipamientos necesarios.</i>	<i>Identificamos los espacios físicos y equipos con que ya contamos.</i>	<i>Detallamos en qué lugar podremos acceder a aquello que nos falta.</i>	<i>Detallamos la manera en que podremos acceder a lo que nos falta.</i>	<i>Detallamos en qué lugar podremos acceder a aquello que nos falta.</i>	<i>Detallamos la manera en que podremos acceder a lo que nos falta.</i>
Tiempo <i>Detallamos la cantidad de tiempo, plazos y horarios que serán necesarios.</i>					
Observaciones:					
(1) en la iglesia, en el barrio, en el espacio público local.					

La elaboración colectiva del cuadro anterior será la base para la confección de nuestro Presupuesto. Una vez completadas las seis columnas del **Mapa de Recursos Humanos, Materiales y Financieros**, entonces debemos traducirlo a cifras, siempre con una referencia monetaria homogénea.

La primera columna del cuadro anterior, denominado Mapa de Recursos, será nuestros **Costos de las Actividades**, y las cinco siguientes serán nuestras **Fuentes de Recursos** (los que ya tenemos y lo que nos falta conseguir). Llamamos **Presupuesto** a la exposición en un mismo cuadro de los Costos de las Actividades y las Fuentes de Recursos.

Tengamos en cuenta las siguientes premisas:

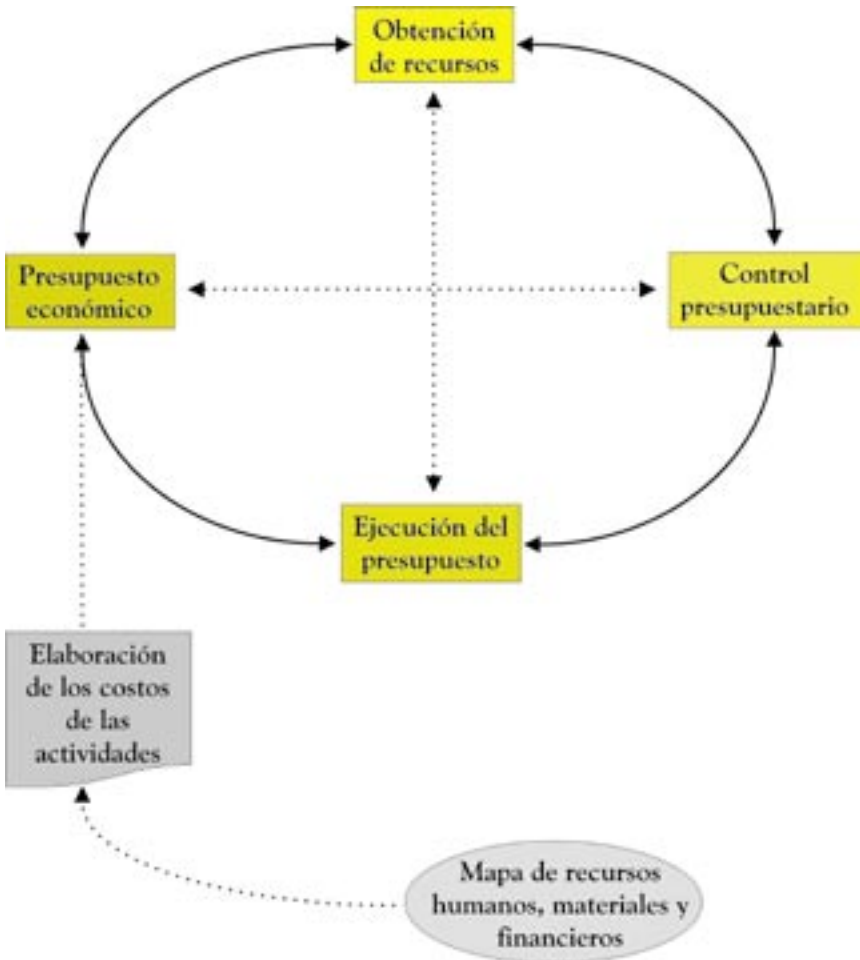
- El presupuesto debe expresar en cifras las actividades.
- El presupuesto debe reflejar lo que tenemos y necesitamos obtener.
- Lo que ya tenemos hay que expresarlo financieramente, hay que darle un valor, por ejemplo hay que darle un valor aunque sea un trabajo voluntario. Por lo menos, debemos mencionarlo si no podemos valorizarlo.

El **Presupuesto** está estrechamente articulado con su **Ejecución**, que en otras palabras, significa la implementación de las actividades planificadas. También el Presupuesto es el instrumento que nos permite la **Obtención de Recursos** que nos faltan; por ejemplo, cuando solicitamos apoyo solidario a otras entidades mostraremos el Presupuesto para que sepan en qué se aplican sus posibles recursos.

Un mecanismo que nos ayuda a tener una mejor y mayor transparencia en la Ejecución del Presupuesto con los recursos que hayamos obtenido es el **Control Presupuestario**. Se trata de un informe simple donde se da cuenta del grado de avance en la ejecución del presupuesto y en la obtención y aplicación de los recursos.

Como puede observarse en el esquema administrativo-financiero siguiente, existe una estrecha articulación entre el Presupuesto

y su ejecución, la obtención de recursos y el grado de avance de su aplicación. En otras palabras, se trata de un esquema parecido a una “mesa de cuatro patas”, y las cuatro son esenciales para sostener lo necesario en función de cumplir los objetivos que cualquier grupo o comunidad se haya planteado.



En la medida que se vayan ejecutando las actividades y aplicando los recursos, resulta necesario para una mejor transparencia de nuestra administración que elaboremos regularmente el denominado Informe de Control Presupuestario, cuyo formato puede ser tan simple como el ejemplo siguiente:

Informe de Control Presupuestario				
Período informado: (de tal fecha a tal fecha)			Moneda: (colocar tipo de moneda)	
Conceptos	Presupuestado	Ejecutado	Diferencias	Motivos de las diferencias
Costos de las actividades (detallar por rubros)	Colocar cifras por cada rubro	Colocar cifras por cada rubro	Colocar las diferencias entre lo presupuestado y lo ejecutado	Escribir las explicaciones de las diferencias
Recursos (detallar por fuentes de financiamiento)	Colocar cifras por cada fuente	Colocar cifras por cada fuente	Colocar las diferencias entre lo presupuestado y lo ejecutado	Escribir las explicaciones de las diferencias

Hasta este momento, hemos dado los cuatro pasos necesarios para realizar una buena planificación participativa. Nos quedan dos pasos más, que si bien no son necesariamente componentes propiamente dichos de la planificación, debemos pensarlos antes de la ejecución de aquellas actividades que nos llevarán a lograr nuestros objetivos, y de esa manera superar nuestro problema prioritario identificado en nuestro diagnóstico.



Ciclo de Capacitación Creas - ARGENTINA

5

¿Cómo verificar si estamos en el camino?

¿Quién debe cuidar de eso?

¿Quién debe participar?

¿Cada cuánto tiempo?

Muchas veces cuando oímos la palabra monitoreo, nos viene a la cabeza inmediatamente el sentido de supervisión y control desde arriba y desde afuera, que algunas de nuestras iglesias y organizaciones comunitarias suelen tener como práctica. Pero aquí, cuando hablamos sobre la importancia de “verificar si estamos en el camino, quién debe cuidar de eso y cuándo”, nos estamos refiriendo a tres ideas muy importantes.

La primera, que entendemos **monitoreo** como seguimiento, observación, acompañamiento y asesoramiento, o sea, algo que hacemos sobre la marcha de nuestros procesos y trabajos, mientras ellos están ocurriendo. Es como cuando el equipo de fútbol se reúne con su técnico en la mitad del juego, después de los 45 minutos para analizar cómo jugó en el primer tiempo, cómo estuvo el trabajo de grupo, cómo estuvo la defensa y el ataque del otro equipo. A partir de ese análisis, el equipo hace los reajustes necesarios para seguir jugando, reforzando sus potencialidades e intentando neutralizar sus debilidades, teniendo por supuesto el propósito de ganar el partido!

La segunda, es concebir el monitoreo como un proceso interno del grupo. Consideramos al monitoreo, no bajo la responsabilidad exclusiva de personas externas, sino como un momento de aprendizaje de las personas directamente involucradas en determinado programa o proyecto. Si ellas necesitan de algún apoyo externo, lo solicitarán y planificarán cómo se recibirá la ayuda.

La tercera, que no hay una receta que nos dice cuándo hay que hacer el monitoreo. Eso va a depender mucho de la naturaleza del grupo, del trabajo, del tipo de proyecto en el cual estamos involucrados, de la complejidad de los temas. Sí es necesario, es planificar de antemano cómo eso se dará y no improvisar sobre la marcha.

Por lo tanto, la concepción de monitoreo con la cual trabajamos es la de un proceso continuo de recolección, análisis, utilización de información para observar el avance de lo que está ocurriendo en dos niveles:

➤ *Ejecución de actividades*

➤ *Ejecución presupuestaria*

Para eso es importante que en ese proceso las personas que efectivamente están desarrollando la propuesta de trabajo acompañen el monitoreo a través de algunas acciones, tales como:

➤ *la recolección de datos informativos.*

➤ *la comparación de los resultados obtenidos con los propuestos por medio de los indicadores*

➤ *la decisión sobre reajustes necesarios para la continuidad del trabajo y para la toma de decisiones futuras*

De esta manera, los productos de un monitoreo serán siempre reajustes, nuevas orientaciones, proyecciones, reencuadres y retroalimentaciones, que nos permitirán llegar al final a un trabajo bien hecho.

Compartimos un ejemplo de guía que comúnmente se utiliza y que puede servir de referencia para la comprensión práctica del monitoreo.

Nombre del Proyecto:				
Período: que abarca el informe.				
Responsable: responsabilidad en el proyecto				
Planificado	Realizado	Variaciones	Causas	Ajustes
Detalle de: El objetivo previsto con su indicador o indicadores.	Detalle de: El grado de avance en el cumplimiento del objetivo.	Diferencia entre lo planificado y lo realizado	Explicación de los motivos de las variaciones, sean positivas o negativas	Medidas que se deben aplicar en el próximo período para corregir las desviaciones observadas.
Las actividades planificadas.	Las actividades que se ejecutaron en el período			
Los resultados esperados con sus metas	Los resultados alcanzados con sus metas.			



Ciclo de Capacitación Creas - URUGUAY

6

¿Cuándo y cómo verificar si llegamos a donde queríamos? ¿Quién o quiénes participan en esta discusión?

Cuando oímos hablar sobre evaluación sentimos que ella implica una multiplicidad de ideas como calificación (y descalificación), valoración, interpretación de lo realizado o no, medición de los resultados, ejercicio final de una etapa, comparación entre lo planificado, lo ejecutado y lo logrado.

Para nuestra visión, es un acto pedagógico que significa hacer un alto en el camino para analizar críticamente lo realizado sobre la base de lo planificado, reflexionar colectivamente sobre las enseñanzas - sean éxitos o fracasos- y tomar decisiones hacia el futuro. Es como el análisis al final del partido de fútbol; pensar lo que fue hecho, cómo se han incorporado las decisiones tomadas en el intervalo (el monitoreo), y entonces poder avanzar para el próximo juego.

En este sentido, la evaluación significa analizar, crítica y colectivamente los siguientes aspectos:

- *los resultados alcanzados,*
- *el logro de los objetivos y sus causas,*
- *los fracasos, dificultades y retrocesos y sus causas,*
- *la utilización -o no- de todos los recursos disponibles.*

Para que efectivamente la evaluación sea también un momento de aprendizaje, es muy importante definir ya en la planificación: los instrumentos, niveles de participación y momentos de evaluación.

Los resultados de cualquier evaluación deben ayudarnos a darnos cuenta de que no hay ningún problema en asumir los fracasos que puedan ocurrir en nuestros trabajos, siempre que seamos capaces de incorporarlos para hacer un futuro diferente.

Como en el monitoreo, en la evaluación también es importante que participen las personas directamente involucradas en el trabajo. Podemos solicitar una asesoría externa en momentos y/o temas puntuales que quisiéramos profundizar; pero sería muy poco educativo si después de todo un proceso participativo de empoderamiento de la comunidad, llamáramos a un “agente externo” que sólo vendría a supervisar lo que hemos realizado.

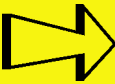
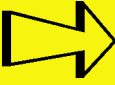
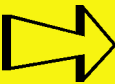
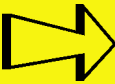
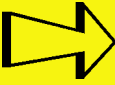

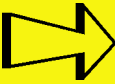
Lo importante, es garantizar la integridad de un proceso articulado que planifica, de antemano, los distintos niveles de involucramiento de las personas, y no actúa improvisadamente de acuerdo con las coyunturas particulares.

Resumiendo la P, la M y la E¹

Los seis pasos de PME	Resumiendo <u>P</u> , <u>M</u> y <u>E</u> ...
<p>1. ¿Cuál es el problema que debe ser enfrentado?</p> <p>a. ¿Cuál es la causa de este problema?</p> <p>2. ¿Hasta dónde queremos ir?</p> <p>a. ¿Cómo saber si llegamos adónde queremos?</p> <p>3. ¿Qué debe ser realizado para llegar adónde queremos?</p> <p>a)... ¿por quién/es?</p> <p>b)... ¿cuándo?</p> <p>4. ¿Qué recursos serán necesarios?</p> <p>a) Ej.: nuestro tiempo, asesoría, dinero, materiales, ...?</p>	<p>Planificación:</p> <p>1. Identificar el <i>problema</i> – y comprender las causas y consecuencias. (diagnóstico)</p> <p>2. Señalar los <i>efectos deseados</i> – y como saber si los conseguimos (objetivos e indicadores)</p> <p>3. Definir las <i>actividades</i> (con participantes, responsables, fechas, ...)</p> <p>4. Prever los <i>recursos</i> necesarios (tiempo, materiales, financieros, humanos, ...)</p>
<p>5. ¿Cómo verificar si estamos en el camino?</p> <p>(reorientando el curso cuando sea necesario)</p> <p>¿Quién debe cuidar de eso?</p>	<p>Monitoreo:</p> <p>5. <i>Acompañar</i> todo el desarrollo del proyecto, hasta el final (verificación)</p>
<p>6. ¿Cuándo y cómo verificar si llegamos adónde queríamos?</p> <p>(éxitos y fracasos)</p> <p>¿Quién/es participan en esta discusión?</p>	<p>Evaluación:</p> <p>6. <i>Reflexionar</i> sobre avances y fracasos</p> <p><i>Observación:</i></p> <p>Es importante prever aún durante la Planificación, las formas de Monitoreo (¿por un grupo pequeño?) y el momento para la Evaluación (con participación amplia).</p>

¹ Teniendo como base el esquema trabajado en el encuentro: “A Ação dos Pequenos Projetos na transformação da Realidade Brasileira” - CESE, Brasil, 2000.

Todo esto significa ir generando una nueva cultura de planificación que contempla:

	<p>Partir de un autodiagnóstico, con la participación plena de la comunidad involucrada en un proceso, para que haya una real apropiación del mismo y no una simple adhesión, y donde estén claramente definidos todos los datos e informaciones necesarias a fin de tener el problema bien definido</p>
	<p>Un cambio de actitud por parte de las iglesias y de las organizaciones comunitarias (o de sus dirigencias), al tener una nueva práctica que defiende una real socialización y “horizontalización” de los análisis y de las intervenciones; y al mismo tiempo, por parte de las congregaciones y comunidades, el quiebre de las lógicas históricas de paternalismo y clientelismo. Presupone apuntar hacia un nuevo modelo de liderazgo en las iglesias y organizaciones comunitarias.</p>
	<p>La necesidad de contar con instrumentales metodológicos adecuados a cada realidad, donde la construcción de un proceso articulado de PME debe darse en función de un refuerzo a la dimensión colectiva y participativa del trabajo social, y no como una simple respuesta a una demanda externa.</p>
	<p>Una planificación debe contar con objetivos claros, indicadores adecuados, actividades precisas, recursos humanos y financieros bien definidos.</p>
	<p>La importancia de contar con un inventario de recursos, con la valorización de los propios, la práctica de elaboración colectiva del presupuesto y de la diversificación de las fuentes de apoyo.</p>
	<p>La discusión sobre el monitoreo, ya en el momento de la planificación, como un acompañamiento colectivo y ágil del trabajo, hecho por las personas directamente involucradas en el proceso, por medio de la revisión de los indicadores y con el sentido de reorientación de rumbos.</p>
	<p>La discusión sobre la evaluación, ya en el momento de la planificación, con las definiciones en cuanto a participación, los procedimientos metodológicos y sus intencionalidades.</p>

Viabilidad y Diversificación de recursos

En la última década, el Consejo Mundial de Iglesias (CMI) junto con el Consejo Latinoamericano de Iglesias (CLAI), han acompañado la preocupación por la viabilidad económica del Movimiento Ecuménico en América Latina. Asunto que ha sido también de interés por parte de la cooperación ecuménica internacional, además de los organismos ecuménicos, iglesias y demás organizaciones de la sociedad civil.

En el mismo período se han producido cambios en el escenario regional, como por ejemplo –entre otros- la disminución de recursos con destino a algunos países de América Latina por parte de la cooperación ecuménica y eclesial internacional, la ausencia de la autoridad social de los Estados frente al aumento de la pobreza, el crecimiento del endeudamiento externo e interno. Estos cambios generaron nuevos desafíos en términos de la viabilidad económica de nuestros programas y proyectos.

Tres preguntas se centran en la base de esos desafíos:

-
- 1** ¿Cómo lograr la estabilidad y permanencia de nuestros programas y proyectos?

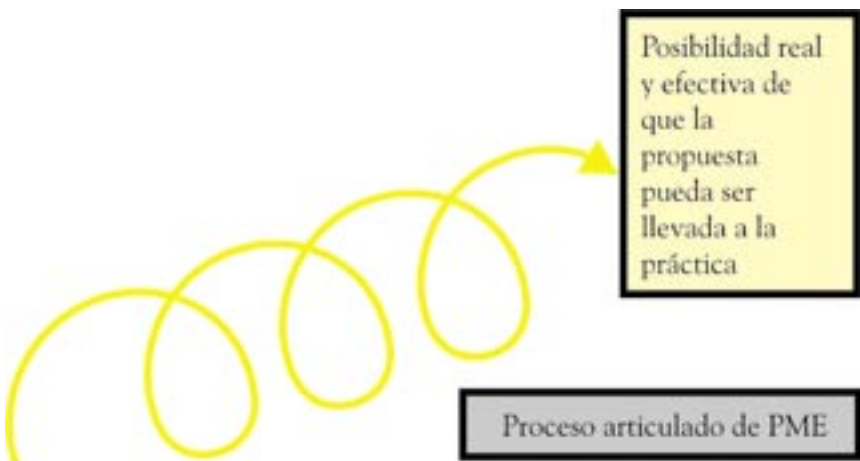
 - 2** ¿Cómo hacer auto-sostenibles nuestros programas y proyectos?

 - 3** ¿Cómo convertirnos en “socios” (partners, parceiros) en nuestras relaciones locales e internacionales, superando la dependencia?
-

Convenamos que la **viabilidad** de un programa o proyecto no sólo se reduce a lo estrictamente financiero; en todo caso es un componente importante junto a otros que podemos observar en el siguiente cuadro ilustrativo:



Ahora bien, teniendo en cuenta los diferentes componentes de la viabilidad de un programa o proyecto, entonces podremos entenderla como el resultado de un proceso de planificación que nos permite saber la posibilidad real y efectiva de que nuestra propuesta pueda ser llevada a la práctica.



A partir de tener presentes los distintos componentes de la viabilidad, nuestra idea sobre los recursos se amplía en forma correlativa, y entonces podemos considerar que existen recursos de diversos tipos que debemos considerar cuando estamos elaborando nuestra planificación.

Como hemos visto anteriormente con las preguntas del paso N° 4 de PME, es muy importante comenzar por saber lo que ya tenemos para luego ver qué nos falta, y entonces decidir dónde y cómo lo conseguimos. Las respuestas a estas preguntas presuponen la elaboración de **Estrategias de Diversificación de Recursos (DR)** que permitan ser viables nuestros programas y proyectos.

Elaborar estrategias de diversificación de recursos será planificar el conjunto articulado de acciones, técnicas, capacidades, modalidades, decisiones que se han de pensar para que en nuestros programas y proyectos:

- logremos la estabilidad y permanencia,
- seamos cada vez más auto-sostenibles, y
- nos podamos convertir en verdaderos “socios” (partners, partners) en nuestras relaciones locales e internacionales.

En América Latina y el Caribe, existen por parte de las Iglesias, organismos ecuménicos y organizaciones comunitarias, cada vez más iniciativas y acciones que tienden a superar la dependencia de ser viables únicamente por una sola fuente de recursos. Compartimos algunos ejemplos que han surgido a través de las actividades de Creas:

Diversificación de Recursos	
Tipología	Formas y ejemplos
<ul style="list-style-type: none"> - Humanos: rentados y voluntarios - Económicos: materiales, edificios, herramientas, etc. - Financieros: donaciones, subsidios, créditos. - Espirituales - Tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Colectas y ofrendas comunitarias. - Actividades de recaudación (bazares, comidas especiales, etc.) - Venta de servicios y productos. - Campañas de recolección de fondos. - Pasantías de estudiantes universitarios. - Acuerdos con otras entidades y organizaciones. - Acceso y aplicación en fondos públicos y privados nacionales (fundaciones y empresas). - Acceso y aplicación en Fondos y Programas de Embajadas. - Acceso y aplicación en la cooperación internacional.

Sabemos que las estrategias de diversificación de recursos no son un fin en sí mismas, sino que son los medios que nos permitirán aumentar la sustentabilidad e independencia programática, financiera e institucional; o bien, fortalecer algunos de estos factores de tal manera que nuestros objetivos puedan alcanzarse.

En ese sentido, la elaboración de estrategias viene representando todo un desafío para las iglesias, los organismos ecuménicos y las organizaciones comunitarias. No se trata de una tarea de súper expertos o expertas, pensemos que en nuestras propias vidas las elaboramos. Siempre recordamos el ejemplo que alguien dio a propósito de ello cuando nos decía con mucha simpleza: *“elaboramos estrategias cotidianamente, por caso, cuando estamos enamorados y queremos constituir una pareja; buscamos de cómo agradar a nuestra compañera o compañero, averiguar qué más le gusta, tratar de ser amables con su familia, saber las fechas de cumpleaños, etc., etc.”*.

Por lo tanto, la diversificación de recursos implica mucho más que “conseguir dinero”, es hacer *visibles, confiables y creíbles* a nuestros programas y proyectos en nuestras comunidades y sociedades, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

¿Qué es diversificación de recursos?



Two yellow curved arrows pointing from the left grey column towards the central white column.	Presentar nuestros propósitos a la comunidad y sociedad civil de una forma que produzca adhesión, una respuesta concreta en términos de apoyo a nuestros propósitos	Two yellow curved arrows pointing from the right grey column towards the central white column.
	Identificar, valorar y medir los recursos disponibles de apoyo solidario a los propósitos	
	Asumir comprometidamente los niveles políticos, económicos, sociales y culturales de implicancia de nuestros propósitos.	
	Alcanzar resultados y ser transparentes, rindiendo cuentas de los mismos.	



En concreto, es fortalecer y animar a las Iglesias, organismos ecuménicos y organizaciones comunitarias a ser visibles y creíbles en las comunidades y sociedades en las cuales trabajan, asegurando su relevancia y sustentabilidad.

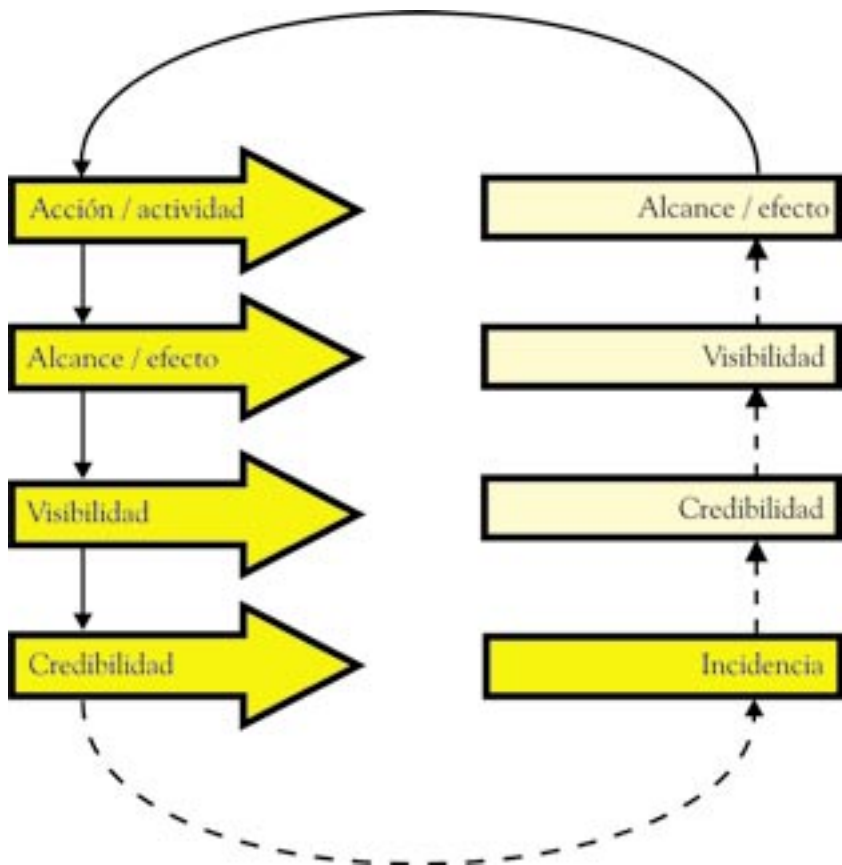
Viabilidad y Capacidad de gestión

La **viabilidad** de una acción o de una actividad está fuertemente relacionada con la **capacidad de gestión** que tengamos para que se produzca lo que hemos pensado y planificado. Por lo tanto, entendemos la capacidad de gestión, desde la perspectiva de la viabilidad, como **la capacidad de transformar las cosas**.

Recordemos que la palabra gestión tiene la misma raíz que el verbo **gestar**, es decir, en producir algo logrando algún tipo de efecto, en otros y en nosotros. Resulta conveniente mantener esta actitud de inclusividad porque nos coloca en un diálogo permanente con el contexto en el cual queremos intervenir con el propósito de favorecer cambios positivos, y de esa manera superar los problemas.



Ciclo de Capacitación Creas - CHILE



En el gráfico anterior, podemos observar que se trata de un circuito de retroalimentación permanente que nos ayuda a relacionar nuestra acción o actividad con su grado de alcance en un escenario concreto de la realidad y en problemáticas concretas. El alcance puede ir más allá de los sujetos con los cuales trabajamos en nuestras acciones y actividades y que pueden generar efectos indirectos.

Ir “más allá” significa que debemos tener en cuenta algunos aspectos, además de la relación “causa/consecuencia” que podamos producir con nuestras intervenciones. Por ejemplo, la visibilidad de lo que hacemos. ¿Cuántos conocen lo que estamos realizando? Es bueno incorporar dentro de nuestra lógica de intervención, los

factores que promuevan un conocimiento lo más amplio posible de lo que realizamos, para que produzcan **adhesión y compromiso social**, aún en aquellas personas y sectores que no están afectados por los problemas que originan nuestras acciones-actividades.

Para alcanzar algún nivel de adhesión social, debemos tener en cuenta también la relación entre “lo que se ve y cómo se ve” lo cual nos indicará el grado de credibilidad externa en cuanto a lo que hacemos, decimos, sentimos y pensamos. Si nuestro nivel de credibilidad resulta alto, mayor será la incidencia de nuestras acciones/actividades. Si ello ocurre, entonces nos colocará nuevos desafíos y compromisos hacia el futuro.

De esta manera, la incidencia que produzcamos en personas y sectores de la sociedad civil promoverá nuevas o renovadas acciones-actividades, y entraremos de esa manera en un proceso de retroalimentación que nos permita incidir favorablemente en la superación de los problemas.

A su vez, la visibilidad y credibilidad nos permiten producir alianzas y articulaciones junto y con otros sectores y grupos en favor de una superación eficaz de los problemas.

Como hemos podido apreciar la viabilidad también resulta importante para la definición de una estrategia de visibilidad interna - externa y de incidencia pública que contemple los siguientes aspectos:

- presencia activa y propositiva,
- estrategia clara de actuación, que incorpore las posibles acciones emergentes, pero que a la vez no se confunda con ellas,
- inserción en la comunidad,
- diversificación de recursos humanos y financieros, con una política clara con relación al trabajo voluntario y a la identificación y posibilidades de acceso a los fondos públicos y privados locales, y

- elaboración de propuestas viables construidas colectivamente con las comunidades, a partir de la *escucha*, incluyendo la incidencia efectiva en las políticas públicas

Por esa razón, *Creas* considera que para una acción efectiva, es importante contar con procesos articulados en tres sentidos:

➤ *Fortalecimiento de los procesos locales: PME y estrategias de diversificación de recursos que fortalezcan las iniciativas locales de base y generen niveles cada vez mayores de compromiso de las congregaciones y grupos comunitarios.*

➤ *Visibilidad e incidencia pública: estrategias de comunicación y de construcción de alianzas y “parcerias”*

➤ *Fortalecimiento institucional: procesos de planificación estratégica que retroalimenten y sean retroalimentados por los aspectos anteriores. Para ello son fundamentales:*

- la explicitación de los fundamentos teológicos (en el caso de las iglesias), éticos y sociopolíticos;
- la sistematización de las experiencias como rescate, análisis y apropiación de lo acumulado en la trayectoria histórica;
- la definición clara del lugar que ocupa y del sentido de la acción social y el sentido que tiene para las iglesias en su estructura y dinámica.

Finalmente, queremos reafirmar que la capacidad de gestión desde la perspectiva de la viabilidad es justamente la “gestación de algo nuevo”, colectivo, desafiante y creativo para transformar los escenarios, sistemas, situaciones en favor de una mayor justicia solidaria para los que menos tienen y más sufren.

Referencias bibliográficas

- A Ação dos Pequenos Projetos na transformação da Realidade Brasileira”, Encontro de Agentes de Projeto, CESE/EAP 2000
- “Autogestión y ministerio desde la Iglesia: Construyendo la auto-sostenibilidad”, Memoria de Actividades del Seminario organizado por CEDEPCA, IRCES Y PCUSA, Ciudad de Guatemala, Guatemala, Abril 2001.
- El Plan de Acción – “La Salud integral basada en la comunidad”, CIEMAL, 2000.
- “Manual Guía–Elaboración de Proyectos Sociales”, BASE-ECTA y DECIDAMOS, Paraguay, 2000.
- Planificación, Organización y Proyecto – “Programa de Gestión Social Estratégica y Proyectos Sindicales y Sociales”, Alicia González Andrada, Incasur, 1999.
- “Propuesta teórico metodológica para un sistema de planificación, monitoreo y evaluación” - SERJUS/ALFORJA, Guatemala, 2000.
- Seminario “Missão e Inserção Social”, Mara Manzoni Luz, CONFELIDER – Memoria de la Conferência de Líderes da Igreja Episcopal Anglicana do Brasil, julho 2002, São Paulo
- “Tendiendo puentes en PME” – Pautas para una buena planificación, monitoreo y evaluación de proyectos de desarrollo comunitario implementados por ONGs del hemisferio sur con respaldo de organismos ecuménicos europeos, Proyecto Conjunto PME, ICCO, 2001.
- Viabilidad Económica del Movimiento Ecuménico en América Latina, Consulta, septiembre de 1996, Salvador, Bahía
- “Viabilidad Económica de las Iniciativas Ecuménicas y Eclesiales a partir de las Experiencias de Campañas, Visibilidad e Incidencias Públicas”, Cuadernos de *Creas*, Serie: Ideas y Experiencias, Marzo de 2002.

Participantes en los procesos de capacitación

a) Ciclos de Capacitación:

Argentina: Iglesias Evangélica Unida Toba, Evangélica Metodista de Argentina, Reformada Argentina, Valdense del Río de la Plata, Evangélica Luterana Unida, Discípulos de Cristo, Pastoral Juvenil del CLAI, grupos comunitarios de derechos humanos, economía solidaria, cultura, y desarrollo comunitario.

Bolivia: Iglesias Bautista de Bolivia, Bautista Aymará, Evangélica Luterana, Metodista, Seminario Bíblico Callampaya, grupos de mujeres, juventud, indígenas, campesinos, salud comunitaria y organizaciones de educadores.

Colombia: Iglesias Menonita, Luterana, Bautista, Católica Romana (Comunidades Eclesiales de Base), Fe y Alegría, grupos de Derechos Humanos, grupos que trabajan con personas con capacidades diferentes, cooperativas de economía solidaria y cultura popular.

Chile: Iglesias Asamblea de Dios, Metodista Pentecostal, Misión Iglesia Pentecostal, Pentecostal, Misión de la Iglesia del Señor, Alianza Cristiana y Misionera, Pentecostal de Cristo, Ejército Evangélico de Chile, Corporación Templo Evangélico Misionero, Congregación Misionera de Cristo, Wesleyana Independiente, Evangélica Wesleyana, Bautista, Ejército de Salvación, Presbiteriana Cristiana, Mensajeros de Salvación y la Comunidad Teológica de Concepción.

Ecuador: Iglesias Evangélica Misionera, Cristiana Avivamiento Ecuatoriano “Emmanuel”, Asambleas de Dios, Inter-denominacional Bethel, Misión Comunidad Cristiana “Restauración”, Evangélica Cuadrangular, de Dios Misiones Mundiales Seminario Sudamericano / SEMISUD, Unidos en Cristo - Iglesia Independiente, Iglesia Bautista, “Shaddai Nisi”, Misión Cristiana Evangélica, Evangélica Betania de Cristo, Indígena Evangélica “Belén de Cebadas”, Indígena “Embajadores de Jesucristo”, Comunidad Cristiana Renovación, Bautista, y Fundación Vertiente de Vida.

Paraguay: Iglesias Discípulos de Cristo, Evangélica del Río de la Plata, Católica Romana y grupos de cooperativas de vivienda y de desarrollo comunitario urbano.

Perú: Iglesias Asamblea de Dios, Evangélica de los Peregrinos, Metodista Pentecostal, Evangélica Pentecostal, Bautista, Metodista, y ONGs evangélicas de desarrollo.

Uruguay: Iglesias Cristiana Evangélica, Anglicana, Pentecostal Naciente, Juventud Para Cristo, Pastoral Juvenil del CLAI, Comunidad Católica Cruz de Carrasco, Centro Panambi, Centro Educativo El Coyote, Grupo Estudiantil Ecuménico, CIPFE – Departamento de Laicos Conferencia Episcopal Iglesia Católica Romana, Centro Emmanuel, Centro Posada Belén.

b) Seminarios

Brasil: IV Conferencia de Líderes de la Iglesia Episcopal Anglicana del Brasil.

c) Auspicios y apoyos: CONEP-Perú, CIPAE-Paraguay, Red de Centros Laicos del Cono Sur, CELADEC, CEDECOL-Colombia, CLAI Regiones Andina y Río de la Plata, REDES – Chile, FIEU (Uruguay), Red de Mujeres - Misión 21 (Bolivia), Iglesia Evangélica Luterana de Bolivia, Iglesia Anglicana de Uruguay, Iglesia Episcopal Anglicana de Brasil.

Este cuaderno quiere ser una herramienta de trabajo para todas aquellas personas que desarrollan procesos locales desde las iglesias y organizaciones comunitarias. Es el fruto del trabajo desarrollado por Creas en los Ciclos de Capacitación llevados a cabo en Perú, Bolivia, Paraguay, Argentina, Colombia, Chile, Uruguay y Ecuador a lo largo del 2001, 2002 y el primer semestre de 2003, junto a una diversidad de iglesias, congregaciones locales, organizaciones comunitarias e iniciativas locales apoyadas por fondos de pequeños proyectos.

Creas es una red interdisciplinaria de profesionales cristianos y cristianas.

Su objetivo es fortalecer la capacidad del movimiento ecuménico, iglesias locales y organizaciones comunitarias de base en la promoción de los derechos humanos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales.

Creas se identifica como parte del Movimiento Ecuménico, entendiéndolo como un conjunto de personas y entidades que asumen desde su fe cristiana un compromiso con la dignidad humana; y promueve la diaconía como instrumento de justicia.



*Centro Regional
Ecuménico de Asesoría
y Servicio*

Camacú 238
C1406DOF
Buenos Aires
Argentina

Tel.: (54 11) 4631-8516
Fax (54 11) 4632-1595
creas@creas.org
www.creas.org



Cuadernillo N° 1
Agosto 2003