

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN  
FORTALECIMIENTO  
INSTITUCIONAL  
PARA ORGANIZACIONES  
DE LA SOCIEDAD CIVIL**

# **MANUAL DEL FACILITADOR**

**Programa de Democracia  
Sociedad Civil - Topuã Paraguay**



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



**Semillas**  
para la Democracia

# FICHA TÉCNICA:

**Compilación:**

Bruno Osmar Martínez, Instituto Desarrollo  
Any Ramos, Instituto Desarrollo

**Elaboración de Contenidos:**

Módulo 1: Bruno Osmar Martínez  
Módulo 2: Graciela Almada  
Módulo 3: Rodolfo Elías  
Módulo 4: Elvio Segovia  
Módulo 5: Idelín Molinas y Anny Ramos  
Módulo 6: Idelín Molinas  
Módulo 7: Elvio Segovia y Silvia Denis Scala  
Módulo 8: Marta Benítez y Bruno Osmar Martínez  
Módulo 9: Mirtha Rodríguez

**Revisión y ajustes:**

Silvia Denis Scala, Instituto Desarrollo  
Idelín Molinas, Instituto Desarrollo

**Coordinación:**

Idelín Molinas, Instituto Desarrollo

**Coordinación general:****Corina Cazenave**

*Coordinadora del componente Organizaciones - Semillas para la Democracia*

*Proyecto Sociedad Civil - Topu'ã Paraguay, del Programa de Democracia de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID-Paraguay y Semillas para la Democracia*

**Dirección Ejecutiva:**

Gustavo Candia

**Coordinación:**

Guzmán Ibarra

**Diseño:**

Goiriz Imagen y Cia.

[www.topua.org.py](http://www.topua.org.py)  
[www.facebook.com/TopuaParaguay](https://www.facebook.com/TopuaParaguay)  
[twitter.com/topuapy](https://twitter.com/topuapy)  
[www.flickr.com/photos/topuaparaguay](https://www.flickr.com/photos/topuaparaguay)

Agosto, 2013, Paraguay

*Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los conceptos y opiniones expresadas en la misma corresponden a los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos.*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>Presentación</b>	<b>4</b>
<b>Módulo 1: Diseño y Elaboración de Proyectos</b>	<b>6</b>
Esquema del curso	
Descripción de las técnicas propuestas y herramientas utilizadas	
<b>Módulo 2: Administración y Finanzas</b>	<b>22</b>
Esquema del Curso	
Descripción de las técnicas propuestas y herramientas utilizadas	
<b>Módulo 3: Evaluación de Proyectos Sociales</b>	<b>26</b>
Esquema del Curso	
Descripción de las técnicas propuestas	
<b>Módulo 4: Incidencia ciudadana</b>	<b>30</b>
Esquema del curso	
Descripción de las técnicas propuestas	
<b>Módulo 5: Desarrollo Organizacional</b>	<b>33</b>
Esquema del curso	
Descripción de las técnicas propuestas	
<b>Módulo 6: Gestión para Resultados</b>	<b>38</b>
Esquema del Curso	
Descripción de las técnicas propuestas	
<b>Módulo 7: El Sentido de la Participación</b>	<b>44</b>
Esquema del Curso	
Descripción de las técnicas propuestas	
<b>Módulo 8: Desarrollo de Recursos</b>	<b>47</b>
Esquema del curso	
<b>Módulo 9: Liderazgo y Gerenciamiento</b>	<b>54</b>
Esquema del Curso	
Descripción de las técnicas propuestas	

## Presentación

Este manual es un compendio de las técnicas utilizadas en los talleres que fueron realizados en el marco del Proyecto Sociedad Civil - Topu'á Paraguay, desde su componente Organizaciones. Está dirigido a facilitadores y facilitadoras, que quisieran replicar los talleres con sus pares.

Se trata de una caja de herramientas que puede ser utilizada, en conjunto o por separado; consta de 3 ejes temáticos desarrollados a través de 9 módulos.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN de OSC		
Eje Temático	Módulos	Horas
Desarrollo de proyectos	Elaboración de proyectos	12
	Monitoreo y evaluación de proyectos	12
	El enfoque del desarrollo: el sentido y el contenido de la participación ciudadana	12
Fortalecimiento institucional	Estrategia de comunicación e incidencia	12
	Gestión por resultados	12
	Administración y finanzas	12
Sostenibilidad de la organización	Desarrollo organizacional	12
	Desarrollo de recursos	12
	Liderazgo y gerenciamiento	12
	TOTAL HORAS TALLERES	108
	TOTAL HORAS TUTORÍA	24
	TOTAL HORAS CAPACITACIÓN	132

### Para el desarrollo de los talleres se propone la secuencia:

- Módulo 1: Diseño y elaboración de proyectos
- Módulo 2: Administración y finanzas
- Módulo 3: Evaluación de proyectos sociales
- Módulo 4: Incidencia ciudadana
- Módulo 5: Desarrollo organizacional
- Módulo 6: Gestión para resultados
- Módulo 7: El sentido y contenido de la participación
- Módulo 8: Desarrollo de recursos
- Módulo 9: Liderazgo y gerenciamiento

En cada módulo se encontrará la distribución del tiempo estimada, la descripción del procedimiento y los ejercicios de aplicación. Los manuales del participante, las presentaciones utilizadas en las exposiciones y otros ejercicios a ser utilizados en el taller están disponibles en la página web [www.topua.org.py](http://www.topua.org.py)

Los módulos presentados son complementarios, sin embargo pueden ser desarrollados de manera autónoma y de acuerdo a las necesidades. Se recomienda que los encuentros se lleven a cabo con el tiempo apropiado, de tal modo que ello permita a los líderes y lideresas internalizar y compartir los nuevos conocimientos y herramientas. Estos espacios de encuentro pueden favorecer el crecimiento personal de los participantes, el intercambio de las experiencias y contribuir así al fortalecimiento de los recursos humanos de las organizaciones.

El facilitador o facilitadora es alguien que tiene alguna experiencia en la vida de las organizaciones y deberá echar mano a sus experiencias, habilidades y recursos personales para implementar y recrear las técnicas aquí planteadas, de tal forma a volverlas lo más interesantes y aproximadas a la realidad de los participantes.

Es de gran importancia que se lea detenidamente el material para poder ordenar y adaptar los contenidos, de acuerdo con el perfil del grupo con el cual se va a trabajar y con su experiencia en el campo de la facilitación. No hay que olvidar que aunque se planifique muy bien una actividad, no es posible predecir sus resultados, ya que cada participante construye y contribuye en base a sus experiencias que trae al taller.

Asimismo, es necesario que los facilitadores y facilitadoras propicien el intercambio entre los participantes, pues las experiencias de los propios miembros del grupo son enriquecedoras y constituyen una oportunidad para el aprendizaje y crecimiento mutuo. Una manera eficaz de abordar esta tarea, es fundamentarla sobre una serie de actividades como:

1. Preparar el ambiente.
2. Escuchar activamente.
3. Hablar con eficacia.
4. Explorar saberes.
5. Ser flexible.
6. Facilitar situaciones comunes.

Para concluir, no está de más recomendar que a la hora de la facilitación se mantenga una postura neutral, estimulando la participación de los miembros del grupo y ayudando a encontrar un terreno común donde las opiniones y saberes sean respetados; de esa manera, la experiencia se enriquece y los contenidos se profundizan. Si en un principio al facilitador/a le cuesta desenvolverse en el grupo, puede hacerlo con otra persona. Con esto irá ganando mayor confianza y complementariedad.

# MÓDULO I:

## *Diseño y elaboración de proyectos*

Las organizaciones y los equipos de trabajo se van fortaleciendo en la medida en que adquieren mayores capacidades para actuar de manera articulada, orientan sus esfuerzos a objetivos compartidos y tienen conciencia de sus logros y de sus procesos de aprendizaje colectivo.

En este sentido, la elaboración de proyectos es una manera de sistematizar el proceso de los equipos de trabajo, para analizar una situación, identificar la necesidad que se va a enfrentar y diseñar acciones concretas para contribuir a la solución del problema planteado.

En este caso, se plantea la utilización del marco lógico a fin de organizar la información y visualizar los indicadores que permitirán medir de una manera objetiva el nivel de éxito; asimismo, definir las herramientas que permitirán la verificación de las acciones para el cumplimiento de los objetivos. Por otra parte, se identifican los factores externos que podrían poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos.

Este taller fue diseñado siguiendo la secuencia del ciclo de proyectos y basado en ejemplos concretos, para facilitar el aprendizaje colectivo y aprovechar la diversidad de conocimientos y experiencias de los miembros del grupo. Es importante que el facilitador o facilitadora revise con anterioridad los materiales y conozca el ejemplo planteado.

Es importante tener en cuenta que no hay una sola manera de resolver un problema dado, tampoco una sola manera de redactar una propuesta; sin embargo, para fines didácticos es importante elegir una, para evitar dispersiones o confusiones innecesarias.

En cuanto a los ejemplos, es ideal que los mismos se acerquen a la experiencia o temática del grupo, pero si se decide cambiarlos o abrir la posibilidad de que los participantes propongan otros, es importante considerar el tiempo con que se dispone para el taller y el perfil del propio facilitador o facilitadora.

A continuación se describen las actividades propuestas y se anexan las presentaciones e instrumentos utilizados.

## ESQUEMA DEL CURSO

### Objetivos:

- Lograr que los participantes comprendan y valoren la herramienta de proyecto, como una forma asertiva y eficiente de utilizar los recursos y oportunidades para cumplir con los fines de la organización.
- Acompañar a los participantes en la aplicación práctica de las herramientas utilizadas en el curso.

Contenido	Recursos
Definición y ciclo de proyectos. Herramientas de diagnóstico de la comunidad. Elaboración de objetivos e indicadores. Marco lógico. El Plan operativo. Presupuesto de las actividades. Viabilidad, alianzas y sustentabilidad. La justificación. Monitoreo y evaluación. Redacción del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón preparado para proyecciones y trabajo en grupos</li> <li>• Cañón proyector y Pc o notebook</li> <li>• Pizarra, marcadores, tizas, borrador</li> <li>• Papelotes, cintas, tijeras, plasticola</li> <li>• Hojas, tarjetas (14,5 x 21)</li> <li>• Bolígrafos</li> <li>• Presentación en Presentación visual</li> <li>• Manual del participante y documentos de apoyo a las técnicas</li> </ul>
	Técnicas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicios de elaboración con modelos preestablecidos</li> <li>• Presentación en Presentación visual</li> <li>• Construcción conjunta de ideas a partir de tarjetas</li> <li>• Exposición y conversatorio</li> <li>• Ejercicios de priorización</li> </ul>

### Distribución de las actividades y tiempo

Primera sesión			
	Temario	Actividad	Minutos
I.1	Presentación de los participantes y objetivos del módulo.	Entrega y lectura del material del participante para discutir objetivos.	40
I.2	Definición y ciclo de proyectos.	Técnica 1: Tareas. Presentación 1: Ciclo de proyectos.	40
I.3	Diagnóstico de la comunidad.	Técnica 2: Lectura y priorización de problemas.	50
I.4	Árbol de problemas y objetivos.	Presentación 2: Árbol de problemas. Técnica 3: Árbol de objetivos.	60
Receso			20'

	Temario	Actividad	Minutos
1.5	Marco lógico.	Presentación 3: El marco lógico (ML). Técnica 4: Tarjetas del ML.	60'
1.6	Elaboración de Indicadores.	Técnica 5: Los indicadores.	60'
1.7	Cierre de la sesión.	Hoja de evaluación.	30'

### Segunda sesión

	Temario	Actividad	Minutos
2.1	Recuento de la sesión anterior.	Revisión de los temas de evaluación.	30'
2.2	El Plan operativo.	Presentación 4: Plan operativo y presupuesto. Técnica 6: Ejercicio de plan operativo anual (POA).	60'
2.3	Presupuesto de las actividades.	Técnica 7: Ejercicio de presupuesto.	60'
<b>Receso</b>			20'
2.4	Monitoreo y evaluación.	Presentación 5: Monitoreo y evaluación.	40'
2.5	Viabilidad y sostenibilidad.	Técnica 8: Análisis y viabilidad.	40'
2.6	Redacción del proyecto.	Técnica 9: Guía de llenado de formulario.	80'
2.7	Cierre de la sesión.	Hoja de evaluación.	30'

## DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS PROPUESTAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

### Técnica 1: Tareas

#### Propósito

Identificar el ciclo de los proyectos y algunos de los componentes que aparecen en el eje horizontal del marco lógico (indicadores, fuentes de verificación y supuestos).

#### Procedimiento

Se entrega a cada participante (o a parejas) una hoja que contiene un croquis y una lista de tareas a realizar.

El facilitador o facilitadora lee las instrucciones en voz alta – en forma pausada y clara – y da un tiempo de 10 minutos para que las personas (o parejas) realicen el desafío.

El mismo croquis puede figurar en un cartel o ser proyectado, de modo que todos lo sigan en el momento de relevar las respuestas.

Cumplidos los 10 minutos, según el número de participantes, se analizan las respuestas hasta sacar –entre todos – la respuesta correcta (casa, oficina, correo, zapatería, sastre, librería, panadería, lechería, café, taller, estación, casa).

## 1. Hoja para del participante

“Usted debe salir de su casa a las 09:15, hacer una serie de tareas y estar de regreso a las 13:00. Para recorrer el camino de su casa a la estación se tarda 30 minutos. La oficina donde debe pagar los impuestos cierra a las 10:00. Los comercios y el correo cierran a las 12:00 y la panadería abre después de las 11:00. El recorrido debe hacerse a pie. Las tareas son las siguientes:

1. Llevar unos zapatos al zapatero
2. Recoger una CPU del taller
3. Llevar saco al sastre
4. Mandar un paquete de 10 Kg. por correo
5. Pagar los impuestos en la oficina
6. Comprar pan
7. Comprar medio kilo de café
8. Esperar a unos amigos que llegan, en ómnibus, a las
9. Comprar un libro
10. Comprar ¼ de Kg. de mantequilla en la lechería



### Dialogar sobre la experiencia

Se analiza el proceso de trabajo, tratando de identificar el ciclo de proyectos.

- ¿Hubo un proceso de planificar la tarea, de pensar previamente lo que se haría?
- La implementación: ¿de qué forma se llevó a cabo? ¿Cuáles fueron los criterios utilizados y las dificultades?
- ¿Cuál era el objetivo de cada uno de los participantes y del grupo? ¿Hubo diferencias entre ambas?
- ¿De qué manera cada participante chequeó lo suyo? ¿Cuáles fueron las reacciones?
- La evaluación de los trabajos: ¿con qué se comparó? ¿Qué convención existió para aceptar como válida la respuesta dada por el instructor?

### Técnica 2: Árbol de problemas

#### Propósito

Identificar los problemas; establecer las relaciones de causa y efecto; organizar según prioridades en un “árbol de problemas”.

#### Procedimiento

##### 1. Comprendiendo el diagnóstico:

Se forman grupos de 4 a 8 personas. A cada grupo se le entrega una hoja en la que se describe la situación del Municipio de San Benito. Se lee en voz alta el caso de San Benito.



### Descripción del Municipio San Benito

San Benito está situado en la parte central de la región Oriental del Paraguay, a 200 Km de la capital del país. Según el último censo, tiene una población de 30.000 habitantes, siendo la misma eminentemente rural (78%) y joven (32% menor a 15). Su población se ocupa, principalmente, de la agricultura; y en el casco urbano, del comercio y servicios, siendo un centro de referencia comercial debido a que se cruzan vías de acceso a diferentes municipios que conectan a los mismos, con la capital departamental y del país.

Según el Atlas de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), el 64% de su población contaba con al menos una NBI. Los años promediados de escolaridad, eran de sólo 4,3 años y la tasa de analfabetismo - estimada para 1996 - era del 7,6%. La esperanza de vida al nacer se limitaba a 68,6 años, menor al promedio nacional de 70 años.

Los indicadores muestran a San Benito como un municipio por debajo de los niveles medios de condiciones de vida del país. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) promedio del Paraguay fue de 0.723, siendo el de este municipio inferior al de Nicaragua (0.611) y Namibia (0.611) en ese mismo año.

La exclusión de la población rural de San Benito (70%) del sistema de salud sobrepasa el 47% (Esto significa que el 47% de la población rural el año pasado necesitaba y deseaba consultar con un médico y no lo hizo). La falta de atención cercana y oportuna, por un lado hace que los habitantes no busquen los servicios tras los primeros síntomas, sino más bien cuando la enfermedad va tomando un grado de complicación, a tal punto que no pueda ser manejada en los niveles últimos del sistema nacional de salud. Se suma a esta situación, un deficiente sistema de distribución de medicamentos desde los hospitales regionales, en lo que a cantidad y calidad se refiere, lo que significa mal tratamiento de las dolencias por baja cobertura de medicamentos.

La centralización de los servicios de salud en el país, se puede ver en la baja capacidad resolutoria de los hospitales distritales y regionales, que - según datos de la Dirección General de Servicios - significa que el 50% de las cirugías que deberían tratarse en los municipios, se derivan a la capital, teniendo una ocupación de camas de internación de sólo el 40%. Esta centralización y baja capacidad de resolución, es consecuencia de varios factores entre ellos: deficitaria cantidad de personal de blanco por densidad poblacional, equipamiento deficitario, tanto en imágenes, laboratorio o provisión oportuna de sangre.

A esto se suman las reiteradas quejas del maltrato del personal de salud, la inasistencia de los médicos a las guardias y turnos asignados. Además, en la comunidad se puede constatar la falta de información y conocimiento de los padres y maestros y líderes sobre la prevención de las enfermedades prevalentes y estacionales, las alarmas que pueden dar los síntomas de deterioro de la salud y los canales para el acceso al sistema de salud.

Desde el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social se plantea una Política de calidad de vida y salud, que prevé la instalación de unidades de salud de la familia en las compañías y barrios, en constante dialogo con la comunidad a través de los Consejos locales, los promotores de la salud y líderes comunitarios. Esta política es apoyada por la Intendencia de San Benito para cumplir su objetivo de lograr el bienestar de la población.

## 2. Listado de problemas:

Una vez que se conoce la situación del municipio de San Benito, los miembros del grupo deben identificar los problemas de la comunidad en el sector salud. Deben hacerlo de la siguiente manera:

- Cada miembro del grupo escribe, en tarjetas, los problemas que visualiza en el área de salud. Tanto los que el grupo puede resolver como los que dependen de otros. Deben mencionar todos los problemas en salud que se identifican.
- Cada miembro del grupo expone sus tarjetas sin que sean cuestionadas o juzgadas.
- Una vez que todos las hayan expuesto, se excluyen las tarjetas repetidas, se aclaran las que están confusas y se define un grupo de tarjetas que represente las opiniones del grupo.

### *¿Cómo escribir en las tarjetas?*

*-Debe escribirse un solo problema por tarjeta.*

*-Debe ser breve. No más de 3 líneas y con letras grandes.*

### *¿Cómo redactar los problemas?*

*Es muy frecuente que la gente plantee un problema diciendo “falta...”, es decir como la ausencia de una solución. Esto no es correcto, porque no está orientado al problema en sí, sino a una solución posible.*

*Si uno dice: “los niños de la comunidad no acceden a la escuela”, las soluciones pueden ser diversas (un transporte, profesores itinerantes, clases virtuales, construir una escuela cerca, etc.).*

*Si se redacta “falta una escuela municipal”, no se expresa el problema en sí y se limitan las opciones de solución a una sola. Para evitar este típico error, ayuda comenzar por el sujeto que tiene el problema, en este caso los niños.*

### 3. **Árbol de problemas:**

El árbol de problemas se construye en plenaria. Cada grupo presenta la serie de tarjetas que ha elaborado.

El facilitador puede hacer la Presentación 2: Árbol de problemas y luego se construye colectivamente el árbol.

#### **¿Cómo trabajar con las tarjetas?**

*-El facilitador ayuda al grupo a que las tarjetas estén claras.*

*-Las tarjetas repetidas se eliminan.*

*-Las tarjetas relacionadas se agrupan y luego se establece la relación entre ellas.*

*Se elige un problema principal y, a partir de este problema principal, se establecen las relaciones de los problemas que son causa y los problemas que son un efecto.*

### **Técnica 3: Árbol de objetivos**

#### **Propósito**

Con esta técnica, se pretende facilitar el análisis de las opciones de cambio que se pueden plantear, identificar objetivos y relaciones entre los mismos.

#### **1. Procedimiento**

Enfocarse en una parte del árbol de problemas.

Una vez que se tiene construido el árbol de problemas, el grupo debe decidir en qué se enfocará el proyecto. Esto significa decidirse por un grupo de problemas que sean relevantes, que sean estratégicos o que estén en correspondencia con la misión de la organización.

Cuando se tiene identificado el problema central, con sus causas y efectos, se trabaja con esa fracción del árbol de problemas.

#### **2.**

Se toma el problema principal (tronco) y se transforma -ese problema- en objetivo, así también con las causas y los efectos.

Cada participante propone posibles objetivos para la solución de los problemas y se escribe un objetivo por tarjeta.

Los objetivos expresan los cambios positivos que uno espera conseguir en un tiempo determinado, el tiempo de duración del proyecto. Es conveniente que sean concretos y con una redacción sencilla, completa, que permita una fácil interpretación.

Los objetivos deben ser coherentes con el problema que se quiere solucionar; y también estar relacionados con la capacidad de la organización que desarrollará el proyecto.

Una vez que logrado un conjunto de objetivos relacionados, se verifica la lógica entre ellos, para lo cual se observa de abajo hacia arriba, es decir desde lo más concreto hasta lo más general.

## Técnica 4: Tarjetas de marco lógico

### Propósito

Identificar los elementos del marco lógico.

### Procedimiento

El primer paso para la elaboración de un marco lógico es la construcción de la columna de objetivos. La misma tiene una jerarquía que va de lo más concreto, que son las actividades, hasta lo más general, los fines a los cuales contribuirá el proyecto.

Se forman grupos de 4 a 8 personas y se les entrega un conjunto de tarjetas que contienen diversos objetivos redactados. Los mismos forman parte de un proyecto de salud de la comunidad San Benito.

Los participantes deberán leer los enunciados, ordenar según la jerarquía de objetivos y colocar las tarjetas en la columna de objetivos.

Las actividades en la parte inferior, además de los productos, y el propósito; y en el extremo superior el fin al cual contribuye el proyecto.

<b>Objetivos</b>			
<b>Fin</b>			
<b>Propósito</b>			
<b>Producto</b>			
<b>Actividades</b>			

### Tarjetas de objetivos para ordenar

Identificar materiales existentes en el país.	Gestionar los recursos necesarios para realizar las capacitaciones.	Promotores de salud conocen funcionamiento del sistema de salud, canales de acceso y formas de prevención primaria de enfermedades.
La comunidad cuenta con promotores de salud capacitados para la prevención sanitaria y para el control de la salud materno infantil en la comunidad.	Definir contenidos de los materiales según necesidades.	Contribuir a la adopción de prácticas adecuadas para la prevención de enfermedades de las familias de la comunidad.
Convocatoria a promotores de salud e interesados.	Informes periódicos al consejo de salud local.	Diseñar cursos de formación de promotores.
Relaciones fortalecidas entre los promotores de salud con las unidades de salud de la familia (USF) y la autoridad municipal.	Recoger las fichas del trabajo de campo de los promotores.	Materiales educativos suficientes y adecuados para el desarrollo de la capacitación de los promotores y promotoras de salud.
Edición y publicación de materiales seleccionados.	Reuniones de promotores con el responsable del puesto de salud.	Monitorear y evaluar los cursos.
Evento de presentación a la comunidad, la Junta, Intendente, hospital distrital, Gobernación y otras Instituciones de salud	Realizar talleres y cursos de capacitación.	

Una vez organizada la columna de objetivos, se pasa a ordenar la columna de supuestos.

Cada nivel de objetivos tiene supuestos, es decir, existen condiciones externas al proyecto que podrían afectar negativamente el logro de dichos objetivos.

Jerarquía de objetivos	Indicadores	Fuente de verificación	Supuestos
Contribuimos al logro del: <b>FIN</b>	←	Entonces	No se definen
Si logramos el: <b>PROPÓSITO</b>	←	Entonces	Y se cumplen los: <b>SUPUESTOS 1</b>
Si logramos el: <b>PRODUCTO</b>	←	Entonces	Y se cumplen los: <b>SUPUESTOS 2</b>
Si desarrollamos: <b>ACTIVIDADES</b>	←		Y se cumplen los: <b>SUPUESTOS 3</b>

← **Condiciones previas**

El grupo recibe un nuevo conjunto de tarjetas para ser colocadas en la columna de supuestos, en el orden apropiado.

### Tarjetas de supuestos

El Hospital Distrital de San Benito y el MSP y BS, validan la participación comunitaria en el sistema de salud y la acción de los promotores de salud.	Existen profesionales destinados a la adaptación y/o elaboración de los materiales y se cuenta en forma oportuna con los fondos para la edición.	El consejo de salud local, coordina con los promotores para proveer de apoyo para la realización de las actividades.
Las instituciones de salud pública y la Municipalidad movilizan los recursos necesarios para la promoción de la salud y el registro de actividades.	Los mecanismos de información de la gestión pública están establecidos y son respetados.  La comunidad acepta la acción de los promotores de salud.	Se proveen oportunamente los recursos necesarios para realizar las capacitaciones: recursos humanos, materiales, equipos y documentos para promotores.
	Actores locales, regionales y nacionales no sienten amenazados sus bases de poder.	

### Técnica 5: Ejercicio con indicadores

Se pide a los miembros del grupo completar de la misma manera las dos columnas centrales, la columna correspondiente a los indicadores y luego medios de verificación, que son las evidencias o medios a través de los cuales se puede demostrar los logros.

**Los indicadores** son medidas específicas (unidad de medida), a través de las cuales se pueden conocer los avances o progresos alcanzados en los objetivos establecidos en el marco lógico.

#### Ejemplo:

- 1.80% de padres y madres de familia que practican adecuados hábitos de higiene y hábitos saludables.
- 2.70% de padres y madres de familia que inculcan valores y no maltratan a sus hijos.
- 3.70% de niñas y niños que asisten aseados (cuerpo y ropas) al programa.

**De acuerdo con la jerarquía de objetivos podemos elaborar tres tipos de indicadores:**

- **Indicadores de impacto:** Señalan la información necesaria para medir los cambios que se espera lograr al final de un período y se ubican a nivel del propósito u objetivo general del proyecto.
- **Indicadores de efecto:** Señalan la información necesaria para medir los cambios que se van a producir en el proceso, en seis meses, un año o más. En ese sentido, a estos indicadores también se les conoce con el nombre de indicadores de proceso. Estos se ubican a nivel de los productos u objetivos específicos del proyecto.
- **Indicadores de cumplimiento:** Señalan la información necesaria para saber si las metas planteadas, a nivel de las actividades, se han cumplido en el tiempo y con los recursos previstos.

### PROYECTO SALUD: Marco lógico comunidad de San Benito

Jerarquía de objetivos	Indicadores de logro	Medios de verificación	Supuestos importantes
<b>FIN:</b> Contribuir a la adopción de prácticas adecuadas para la prevención de enfermedades de las familias de la comunidad.			Control de la salud materno infantil de la comunidad.
<b>Propósito:</b> La comunidad cuenta con promotores de salud capacitados para la prevención de la salud y para el control de la salud materna infantil en la comunidad.			Las instituciones de salud pública y la Municipalidad movilizan los recursos necesarios para la promoción de la salud y el registro de actividades.
<b>Producto I:</b> Se cuenta con materiales educativos suficientes para el desarrollo de la capacitación de los promotores y promotoras de salud.			El Hospital Distrital de San Benito y el MSP y BS, valida la participación comunitaria en el sistema de salud y la acción los promotores de salud.

Actividades producto 1			
Jerarquía de objetivos	Indicadores de logro	Medios de verificación	Supuestos importantes
1.1 Definir contenidos de los materiales según necesidades.			Existen profesionales destinados a la adaptación y/o elaboración de los materiales y se cuenta en forma oportuna con los fondos para la edición.
1.2 Identificar materiales existentes en el país.			
1.3 Edición y publicación de materiales seleccionados.			
Jerarquía de objetivos	Indicadores de logro	Medios de verificación	Supuestos importantes
<b>Producto 2:</b> Promotores de salud conocen el funcionamiento del sistema de salud, canales de acceso y formas de prevención primaria de enfermedades.			Los mecanismos de información de la gestión pública están establecidos y son respetados. La comunidad acepta la acción de los promotores de Salud.
Actividades producto 2			
2.1 Convocatoria a promotores de salud e interesados.			Se realiza la provisión oportuna de los recursos necesarios para las capacitaciones: recursos humanos, materiales y técnicos, y documentos para promotores.
2.2 Diseñar cursos de formación de promotores.			
2.3 Gestionar los recursos necesarios para realizar las capacitaciones.			
2.4 Realizar talleres y cursos de capacitación.			
2.5 Recoger las fichas del trabajo de campo de los promotores.			
2.6 Monitorear y evaluar los cursos.			
Jerarquía de objetivos	Indicadores de logro	Medios de verificación	Supuestos importantes
<b>Producto 3:</b> Relación de los promotores de salud con las unidades de salud de la familia y la autoridad municipal fortalecidas.			Actores locales, regionales y nacionales no sienten amenazados sus bases de poder.
Actividades producto 3			
3.1 Reuniones de promotores con el responsable del puesto de salud.			El consejo de salud local coordina con los promotores para proveer apoyo para la realización de las actividades.
3.2 Informes periódicos Consejo de salud local.			
3.3 Evento de presentación a la comunidad, junta municipal, intendente, hospital distrital, gobernación e instituciones de salud.			

## Técnica 6: Ejercicio de Plan operativo de actividades (POA)

### Propósito

Conocer los elementos de un Plan operativo de actividades (POA).

### Procedimiento

El plan operativo, como su nombre lo indica, está relacionado con la acción; describe cómo se realizarán las tareas, en qué tiempo y quién será la persona responsable de la ejecución de esa tarea. En el plan operativo también se colocan indicadores que están relacionados con la actividad específica, es importante tener presente los indicadores utilizados en el marco lógico, en el nivel de actividades.

El ejercicio propuesto consiste en tomar una de las actividades ya desarrolladas en el marco lógico de la comunidad San Benito y hacer un plan operativo de la actividad, completando la matriz que se presenta a continuación.

Dependiendo del tamaño del grupo, se puede hacer una matriz en plenaria o en grupos pequeños y luego compartir el resultado.

Cód.	Actividades producto 1	Inicio	Fin	Responsable	Costos	Indicador
1.1	Definir contenidos de los materiales.					
1.2	Identificar materiales existentes.					
1.3	Edición y publicación de materiales.					

Cód.	Actividades producto 2	Inicio	Fin	Responsable	Costos	Indicador
2.1	Convocatoria a promotores de salud e interesados.					
2	2.1.1 Listado de personas a ser convocadas.					
	2.1.2 Redactar y enviar notas de invitación.					
	2.1.3. Confirmar asistencia.					
2.2	Diseñar cursos para promotores.					
	2.2.1					
	2.2.2					
2.3	Gestionar los recursos necesarios.					
	2.3.1					
	2.3.2					

Cód.	Actividades producto 2	Inicio	Fin	Responsable	Costos	Indicador
2.4	Realizar talleres de capacitación.					
2.5	Realizar talleres de capacitación.					
2.6	Monitorear y evaluar los cursos.					

Cód.	Actividades producto 3	Inicio	Fin	Responsable	Costos	Indicador
3.1	Reuniones de promotores con el responsable del puesto de salud.					
3.2	Informes periódicos consejo de salud local.					
3.3	Evento de presentación a la comunidad, junta municipal, intendente, hospital distrital, gobernación etc.					

## Técnica 7: Ejercicio de presupuesto

### Propósito

Conocer los elementos esenciales de un presupuesto.

### Procedimiento

Se hace un repaso de los componentes del presupuesto, con ayuda de la presentación “Plan operativo y presupuesto”.

Los grupos pequeños han desarrollado el POA de una actividad; ahora se les pide hagan un presupuesto de esa actividad ya planificada, desagregando en los 4 rubros correspondientes: PERSONAL, INVERSIÓN, INSUMOS Y EQUIPAMIENTO, MOVILIDAD Y VIÁTICOS. Para ello se les entrega una planilla que se describe a continuación.

### Planilla de presupuesto por actividad

Cód.	Actividades producto 2	Inicio	Fin	Responsable	Costos	Indicador
2.1	Convocatoria a promotores de salud e interesados.					
	2.1.1 Listado de personas a ser convocadas.					
	2.1.2 Redactar y enviar las notas de invitación.					
	2.1.3. Confirmar asistencia.					
2.2	Diseñar cursos para promotores.					
	2.2.1					
	2.2.2					
2.3	Gestionar los recursos necesarios.					
	2.3.1					
	2.3.2					
2.4	Realizar talleres de capacitación.					
2.5	Recoger las fichas del trabajo de campo de los promotores.					
2.6	Monitorear y evaluar los cursos.					

Completar la planilla de presupuesto en base a la planilla anterior

PRESUPUESTO	U\$S	Aporte propio	Aporte municipal	Otras fuentes	Total
1. PERSONAL					
1.1 Gerencial					
1.2 Técnico					
1.3. Jornalero					
2. INVERSIÓN					
2.1 Infraestructura					
2.2 Mantenimiento y reparaciones					
3. INSUMOS Y EQUIPAMIENTO					
3.1. Informáticos					
3.2. Descartables					
4. MOVILIDAD Y VIÁTICOS					
5. ADMINSITRATIVOS					
6. IMPREVISTOS					
Total del Presupuesto					

**Técnica 8: Análisis de viabilidad**

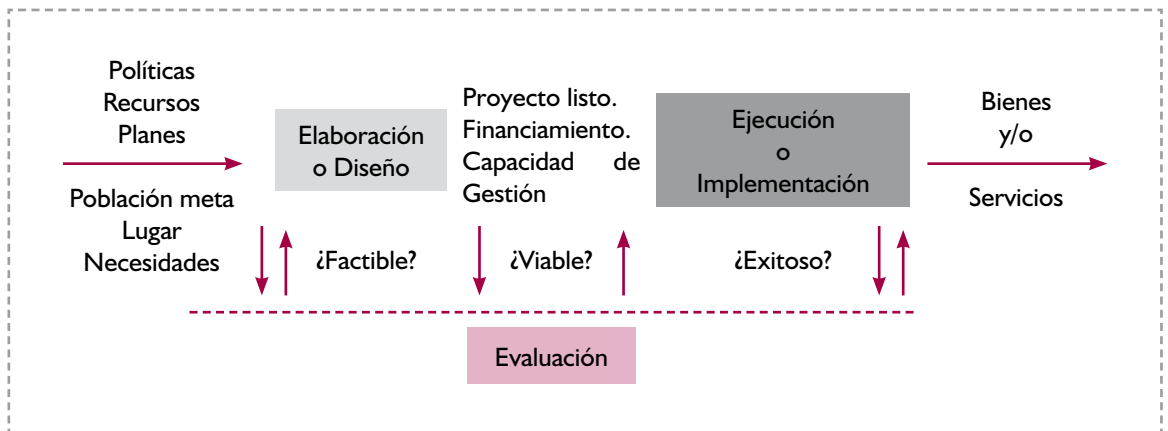
**Propósito**

Conocer los principales criterios utilizados para evaluar la viabilidad de un proyecto.

**Procedimiento**

1. En plenario se reconstruye lo aprendido en el ciclo de proyectos con la pregunta: ¿Es viable el proyecto?

Y se responde en plenaria, según la información existente en el Manual del Participante sobre análisis de viabilidad.



2. Se hace un simulacro, en el cual 3 personas cumplen el rol de jurado de proyectos (financiadores, autoridades locales), ellos deben decidir sobre el financiamiento a uno de los tres proyectos presentados por la comunidad de San Benito.

Para ello tendrán en cuenta una puntuación a los proyectos del 1 al 10, según los siguientes criterios:

3. Los participantes se reúnen en 3 grandes grupos. Cada grupo deberá proponer y defender un proyecto. Para ello eligen 2 delegados que hablarán con las autoridades, para presentarles el proyecto. Cada grupo capacitará a los delegados, con respecto a su defensa en base a los criterios que se encuentran en el manual del participante.

4. Cada par de delegados tendrá 5 minutos para presentar y defender sus proyectos y conversar con las autoridades. Al terminar las presentaciones, las autoridades se retirarán a debatir los puntajes y presentarán un veredicto en cuanto al proyecto que será financiado y en base a qué criterios.

5. El facilitador hace el cierre de la dinámica, rescatando los discursos fundamentales de lo presentado y lo debatido.

### Hojas de puntuación para el jurado

Criterios a evaluar 3=malo 5=regular 7= bueno 10= excelente	Proyecto 1	Proyecto 2	Proyecto 3
¿Cuál es la viabilidad técnica del proyecto? Profesionales y tecnología	3 – 5 – 7 - 10	3 – 5 – 7 - 10	3 – 5 – 7 - 10
¿Cuál es la viabilidad organizacional? Respaldata con la experiencia	3 – 5 – 7 - 10	3 – 5 – 7 - 10	3 – 5 – 7 - 10
¿Cuál es la viabilidad social? Estrategias para logra aliados	3 – 5 – 7 - 10	3 – 5 – 7 - 10	3 – 5 – 7 - 10
Sostenibilidad: ¿Cuáles son los productos que perdurarán al finalizar el proyecto?	3 – 5 – 7 - 10	3 – 5 – 7 - 10	3 – 5 – 7 - 10
Total cada proyecto			

## MÓDULO 2:

# Administración y finanzas

El uso racional de los recursos y la transparencia en la gestión, son dos aspectos fundamentales para el fortalecimiento de las organizaciones. Con este módulo se pretende que los líderes y lideresas de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) cuenten con herramientas prácticas para mejorar gestión y administración interna de sus propias organizaciones.

Cuando hablamos de administración, nos referimos a un conjunto de actividades que se llevan a cabo en forma secuencial y ordenada para llegar a objetivos específicos y generales. Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de una organización usando los recursos (humanos, materiales, tecnológicos, financieros) disponibles, para alcanzar las metas establecidas.

Y cuando hablamos de finanzas o gestión financiera, indicamos actividades relacionadas con la administración del dinero, buscando el manejo adecuado del mismo: cómo invertirlo, cómo gastarlo (aplicación o uso del fondo), cómo y dónde conseguirlo (origen del fondo) y para cuándo se necesita. Nos referimos al manejo adecuado del presupuesto, del dinero disponible que debe estar distribuido razonablemente en cada actividad y aplicado efectivamente a cada una de ellas, conforme a los rubros que correspondan. Esto significa tener bien identificado cuánto cuesta realizar cada actividad, cada producto esperado o ejercer cada función.

La gestión financiera es parte de todas las etapas del proceso de administración. Está incluida en la etapa de planificación cuando elaboramos s; en la etapa de organización, cuando asignamos recursos monetarios a las actividades; en la etapa de ejecución cuando se efectiviza y utiliza la disponibilidad monetaria por actividades; y en la etapa de control, cuando verificamos la correcta aplicación de los fondos disponibles.

Este módulo cuenta con presentaciones en las cuales se exponen los conceptos de manera muy clara y sencilla, así como ejercicios de aplicación que permitan fijar los conocimientos y profundizar en aspectos que sean relevantes.

### Los principales objetivos del módulo son:

- Conocer conceptualizaciones administrativas financieras básicas, de procedimientos, aspectos legales, elaboración de informes en el contexto de la organización de la sociedad civil.
- Conocer los elementos más importantes para la elaboración de presupuestos institucionales y realizar ejemplos.
- Conocer herramientas e instrumentos para el control efectivo durante la ejecución de actividades y/o tareas.

## ESQUEMA DEL CURSO

<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumar competencias a los recursos humanos de las OSC, con la comprensión de conceptualizaciones administrativas básicas para la organización.</li> <li>• Capacitar en metodologías para la elaboración de presupuestos institucionales.</li> <li>• Entrenar en el uso de herramientas e instrumentos como medios de control efectivos para la ejecución de actividades/tareas.</li> </ul>	
<b>Contenido</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración y finanzas. Conceptos.</li> <li>• Presupuesto. Concepto y relación con los planes y proyectos.</li> <li>• El control presupuestario.</li> <li>• Tipos de costos.</li> <li>• El prorrateo.</li> <li>• Las contrapartidas.</li> <li>• Condiciones básicas para administrar recursos.</li> <li>• Manuales administrativos.</li> <li>• El control interno administrativo y contable.</li> <li>• Los informes de proyectos.</li> </ul>	<b>Recursos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón preparado para proyecciones.</li> <li>• Cañón proyector y Pc.</li> <li>• Pizarra, marcadores, borrador.</li> <li>• Hojas, papelotes y cintas.</li> <li>• Presentaciones en Presentación visual.</li> <li>• Manual del participante y documentos de apoyo a las técnicas.</li> </ul> <b>Técnicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición y conversatorio.</li> <li>• Ejercicios de elaboración con modelos preestablecidos.</li> </ul>

## Distribución de las actividades y tiempo

### Primera sesión

Nº	Temario	Actividad	Tiempo
1.1	Presentación de los participantes y de los objetivos del módulo.	Entrega y lectura del material del participante para discutir objetivos.	30'
1.2	Administración y finanzas. Conceptos.	Exposición de conceptos. Conversatorio.	40'
1.3	Presupuesto. Concepto. Su relación con los planes y proyectos. Informe inicial.	Exposición de conceptos. Elaboramos un presupuesto. Ejercicio de comprensión. Trabajo en grupos.	80'
<b>Receso</b>			20'
1.4	El control presupuestario.	Exposición de conceptos. Conversatorio.	60'
1.5	Tipos de costos.	Exposición de conceptos. Conversatorio. Ejemplos.	20'
1.6	El prorrateo.	Exposición de conceptos. Conversatorio. Ejemplos. Ejercicio de comprensión.	50'
1.7	Las contrapartidas.	Exposición de conceptos. Ejemplos. Conversatorio.	20'

**Segunda sesión**

Nº	Temario	Actividad	Tiempo
2.1	Condiciones básicas para administrar recursos.	Exposición de conceptos. Ejemplos.	10'
2.2	Aspectos legales.	Conversatorio.	30'
2.3	Organización administrativa.		30'
2.4	Manuales administrativos.		30'
2.5	Clasificación de los manuales administrativos.		Exposición de conceptos. Conversatorio. Ejemplos.
2.6	El manual de organización y funciones.	Exposición de conceptos. Ejemplos. Conversatorio.	40'
<b>Receso</b>			20'
2.7	Manual de procedimientos OSC.	Exposición de conceptos. Ejemplos. Conversatorio.	60'
2.8	El control interno administrativo y contable.	Exposición de conceptos. Ejemplos. Conversatorio.	
2.9	Los informes de proyectos.	Exposición de conceptos. Ejemplos. Conversatorio.	

**DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS PROPUESTAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS**

Antes de comenzar el curso es importante conocer el perfil de los participantes, las expectativas que tienen acerca de los aprendizajes que desean adquirir y los conocimientos básicos que ya poseen. Esta información permitirá al facilitador o facilitadora realizar las adecuaciones necesarias de modo a garantizar el aprovechamiento del espacio de aprendizaje.

Para el desarrollo de los conceptos el facilitador/a cuenta con las siguientes presentaciones:

- Control presupuestario elementos.
- Aspectos legales y manual de organización.
- Procedimiento, control interno e informes.
- Conceptos de administración y presupuesto.

En cada uno de los temas, se propone iniciar con la presentación disponible, dando lugar a preguntas aclaratorias y consultas que surjan. Se puede dar un momento para que los participantes (solos o con un compañero más próximo) repasen los conceptos, con ayuda del manual del participante y luego planteen las consultas.

Al final de cada presentación, se cuenta con ejercicios de comprensión que se pueden realizar en plenario o en grupos. Si se hace la actividad en parejas o pequeños grupos, se puede utilizar el manual del participante o fotocopias de los ejercicios y entregarlos de manera secuencial, en el momento oportuno.

**Lo ejercicios de comprensión propuestos son:**

1. Ejercicio de comprensión de conceptos relacionados con administración y finanzas.
2. Ejercicio de elaboración de un presupuesto y de cronograma de ejecución.
3. Ejercicio de comprensión sobre elaboración de presupuesto.
4. Ejercicio de comprensión sobre prorrateo con ejemplos de planilla de cálculo del mismo.

## MÓDULO 3:

# Evaluación de proyectos sociales

Una de las principales preocupaciones de los programas sociales, es la de aumentar la cobertura de sus servicios. Actualmente, si bien el crecimiento de la cobertura sigue siendo una necesidad y aún existen sectores excluidos y sin acceso a servicios básicos, también se da una atención especial a la calidad de los mismos. Tal como afirma Martinic<sup>1</sup> (1997), la preocupación por la cobertura y el costo-beneficio de los programas, se desplaza hacia una mayor atención a la calidad y pertinencia de las acciones emprendidas. Lo importante es que las acciones sean efectivas y tengan impactos reales en la calidad de vida de las personas.

Los procesos de planificación y de evaluación, producen conocimientos sobre los efectos e impactos de un proyecto en la situación o problema que afecta a los beneficiarios y beneficiarias. Es decir, estos procesos intentan establecer si un proyecto ha logrado resolver la problemática para la cual fue diseñada. No se trata de hacer solamente un recuento de las acciones implementadas ni tampoco es suficiente observar sólo los procesos, es necesario analizar si la solución propuesta a los problemas encontrados ha sido efectiva y sustentable, incluyendo la perspectiva de los diferentes actores involucrados.

Dada la importancia de evaluar la calidad y la eficiencia de los programas y los proyectos, es necesario incorporar conocimientos y herramientas para el monitoreo y la evaluación en la planificación y gestión. Las personas responsables - en las distintas etapas - de los programas y proyectos, deben tener presente la necesidad de contar con evaluaciones y sistemas de monitoreo para orientar sus acciones hacia el logro de los objetivos trazados.

En el presente manual, se analizan diferentes perspectivas teóricas y metodológicas en el campo de la evaluación y el monitoreo; se desarrollan herramientas básicas utilizadas en el ámbito de la evaluación de proyectos sociales y se aplican estos conocimientos para revisar experiencias de planificación y evaluación de proyectos en Paraguay.

En este manual también se incluyen herramientas didácticas que pueden ser utilizadas para una mayor apropiación de los contenidos.

---

<sup>1</sup>UMartinic, S. (1997). *Diseño y evaluación de proyectos sociales: Herramientas para el aprendizaje*. México, COMEXANI / CEJUV.

## ESQUEMA DEL CURSO

<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumar competencias a los recursos humanos de las OSC, con la comprensión de conceptualizaciones administrativas básicas para la organización.</li> <li>• Capacitar en metodologías para la elaboración de presupuestos institucionales.</li> <li>• Entrenar en el uso de herramientas e instrumentos como medios de control efectivos para la ejecución de actividades/tareas.</li> </ul>	
<b>Contenido</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un principio fundamental:</li> <li>• Lo evaluable de un proyecto social.</li> <li>• Los indicadores.</li> <li>• La línea de base.</li> <li>• Grupo de comparación.</li> <li>• Tipos de evaluación y su aplicación en el ciclo de vida de un proyecto.</li> <li>• Evaluación con foco en la formulación.</li> <li>• Evaluación con foco en el proceso.</li> <li>• Monitoreo de un proyecto.</li> <li>• Evaluación con foco en los resultados.</li> <li>• Temas relevantes en la evaluación.</li> <li>• Efectos de un proyecto en grupos en situación de discriminación.</li> <li>• Los aspectos éticos en la evaluación.</li> <li>• La relación entre evaluación y las políticas o las acciones concretas de un proyecto.</li> </ul>	<b>Recursos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón preparado para proyecciones y trabajo en grupos.</li> <li>• Cañón proyector y Pc.</li> <li>• Pizarra, marcadores, tizas, borrador.</li> <li>• Papelotes, cintas.</li> <li>• Hojas.</li> <li>• Bolígrafos.</li> <li>• Presentación en Presentación visual.</li> <li>• Manual del Participante y documentos de apoyo a las técnicas.</li> </ul>
	<b>Técnicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición y debate.</li> <li>• Trabajos grupales.</li> </ul>

## DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y TIEMPO

### Primera sesión

N°	Temario	Actividad	Tiempo
1.1	Presentación de los participantes y de los objetivos del módulo.	Exposición.	40'
1.2	Recuento del módulo I: Conceptos básicos de monitoreo y evaluación.	Test de nivelación y recuento.	40'
1.3	Presentación de caso: El gallinero vacío.	Presentación visual y debate.	50'
1.4	Condiciones para que un proyecto social sea evaluable.	Conversatorio a partir de un Presentación visual.	60'
<b>Recreo</b>			20'
1.5	Tipos de evaluación.	Exposición del facilitador y debate.	60'
1.6	Temas relevantes.	Lectura grupal.	30'
1.7	Síntesis y profundización.	Plenario.	30'
1.8	Evaluación y cierre de la sesión.		30'

### Segunda sesión

Nº	Temario	Actividad	Tiempo
2.1	Recuento del día anterior.	Facilitador con preguntas orientadoras rescata información.	40'
2.3	El carácter evaluable del proyecto	Relevamiento en grupos de problemas vinculados con lo evaluable del proyecto.	60'
		Plenario	30'
<b>Recreo</b>			30'
2.4	Beneficios de la evaluación.	Trabajo en grupos sobre “Gallinero vacío”	60'
		Plenario	30'
2.5	La evaluación en la formulación, en el proceso y de los resultados en los proyectos que están diseñando.	Trabajo en grupos y llenado de una grilla de preguntas. Construcción de Check List para la evaluación en la formulación, proceso y de resultado.	40'
2.6	Síntesis y profundización.	Plenario.	40'
2.7	Evaluación y cierre.		30'

### DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS PROPUESTAS

Es importante que el facilitador o facilitadora conozca el perfil de las personas a quienes va a dirigirse, sobre todo si ellas tienen alguna experiencia en el tema. Eso le permitirá adaptar los contenidos y las actividades a las características e interés de los participantes.

La duración del taller y de cada momento puede variar de acuerdo con las características y necesidades de cada grupo. No tendría que tener una duración menor que seis horas divididas en dos momentos.

Este curso fue diseñado para personas que tienen alguna experiencia en organizaciones sociales y, por tanto, los ejemplos e instrumentos pertenecen a ese contexto.

1. En la primera parte del taller, se busca clarificar los conceptos de los dos grandes temas que se presentan en el módulo:

- a. Condiciones para los proyectos sociales sean evaluables.
- b. Tipos de evaluación.

Para ello, en el manual del participante se desarrolla una historia con preguntas a partir de las cuales se propone un debate y se van identificando los conceptos.

2. También se cuenta con presentaciones que permiten profundizar en los diversos temas del módulo. Al finalizar cada presentación es recomendable dar un tiempo para que los participantes hagan preguntas aclaratorias.

En algunos casos, sobre todo cuando el grupo está un poco pasivo, se puede sugerir que los participantes conversen con la persona que está al lado y juntos planteen alguna pregunta o experiencia vinculada con el tema. A esta técnica se la suele denominar “cuchicheo”.

### 3. Trabajo grupal:

Se solicita a los participantes que formen grupos de no más de seis personas. Cada grupo debe identificar un proyecto específico en el cual hayan participado y que haya sido evaluado.

Una vez identificado el proyecto, se pide que analicen el proceso de evaluación, cómo se llevó a cabo en el momento de la formulación, en la ejecución y en la finalización.

*Se pide que en base a esa experiencia comenten:*

- *¿Qué limitaciones pueden reconocer en estas evaluaciones?*
- *¿Qué prácticas pueden incorporarse a proyectos futuros para mejorar los procesos evaluativos?*

Las conclusiones deben ser registradas por un miembro del grupo, para luego ser presentadas a la plenaria.

En la plenaria, cada representante de grupo hace la presentación respectiva y luego se da lugar a comentarios y reflexiones para ir relevando aquellas prácticas positivas a tener en cuenta.

## MÓDULO 4:

### *Incidencia ciudadana*

La participación ciudadana comprende una serie de acciones realizadas por ciudadanos y ciudadanas, para intervenir en la vida política de sus comunidades y su país, siendo una de ellas la incidencia ciudadana. Ésta abarca diferentes ámbitos de acción, pues busca modificar políticas públicas en lo social, lo económico, servicios y otros aspectos.

Así, la incidencia ciudadana pretende que se intervenga, desde lo público y desde las organizaciones de la sociedad civil, en los lugares y ámbitos donde el Estado está ausente o interviene escasamente por diferentes motivos.

Consideramos que en la medida en que los líderes y lideresas adquieran mayores capacidades para la incidencia, haciendo mejores análisis de las relaciones de poder, utilizando mejor las herramientas y medios de comunicación y potenciando sus propias fortalezas, las acciones de incidencia serán más eficaces y las organizaciones y las redes de organizaciones se irán fortaleciendo.

En este curso se hace un recorrido teórico sobre el proceso de incidencia ciudadana y se plantean algunas técnicas básicas que pueden utilizarse durante el proceso de influir o modificar la toma de decisiones sobre políticas sociales.

Se propone momentos de exposición y debate acerca de algunos conceptos clave, para luego desarrollar experiencias prácticas de aplicación, en las cuales los participantes podrán diseñar una estrategia de incidencia que pueda ser desarrollada por su propia organización.

## ESQUEMA DEL CURSO

<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las características y proceso de incidencia ciudadana.</li> <li>Conocer herramientas para mejorar las capacidades para el diseño, ejecución y evaluación de una acción de incidencia ciudadana.</li> </ul>	
<b>Contenido</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo definimos participación ciudadana?</li> <li>Incidencia desde la sociedad civil.</li> <li>Incidencia ciudadana. Características</li> <li>Proceso de incidencia.</li> <li>Guía para la incidencia paso a paso.</li> <li>Cómo evaluar la incidencia ciudadana.</li> <li>Los aspectos éticos en la evaluación.</li> <li>La relación entre evaluación y las políticas o</li> <li>las acciones concretas de un proyecto.</li> </ul>	<b>Recursos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Salón preparado para proyecciones y trabajo en grupos.</li> <li>Cañón proyector y Pc.</li> <li>Pizarra, marcadores, bolígrafos, papelotes, cintas.</li> <li>Diarios, rotafolio.</li> <li>Hojas, tarjetas de colores (14,5 x 21).</li> <li>Presentación en Presentación visual.</li> <li>Manual del participante y documentos de apoyo a las técnicas.</li> <li>Manual del participante y documentos de apoyo a las técnicas.</li> </ul>
<b>Técnicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición y debate - Trabajos prácticos.</li> </ul>	

## TEMAS Y DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO

### Primera sesión

Nº	Temario	Actividad	Tiempo
1.1	Presentación de los participantes.	Entrega y análisis del programa. Relevamiento de expectativas.	40'
1.2	¿Qué nos cuenta la experiencia?	Técnica 1: Rescate de la experiencia; diálogo colectivo conducido por el facilitador.	30'
1.3	El qué hacer desde la sociedad civil.	Presentación 1: "El contexto de la incidencia"	40'
1.4	Marco conceptual.	Presentación 2 : "La incidencia ciudadana"	40'
<b>Recreo</b>			20'
1.5	Los primeros pasos de la Incidencia.	Presentación 3: Conocer y concretar. Técnica 2: Trabajo en grupo.	80'
1.6	El tercer paso de la incidencia.	Presentación 4: Comprender. Técnica 3: Trabajo en grupo.	80'
1.7	Plenario de cierre de la sesión.	Recuento de los contenidos desarrollados y los trabajos grupales.	30'

### Segunda sesión

Nº	Temario	Actividad	Tiempo
2.1	Recuento del día anterior.	Retroalimentación.	30'
2.2	El cuarto paso de la incidencia.	Presentación 5: Comprometer. Técnica 4: Trabajo en grupo.	60'
2.3	Análisis colectivo de los trabajos grupales.	Técnica 5: Plenario.	30'
<b>Recreo</b>			20'
2.4	El quinto paso de la incidencia.	Presentación 6: Comunicar. Técnica 6: Análisis de campañas y definición de elementos de la campaña.	30'
2.5	Diseño de una campaña.	Técnica 7: Trabajo grupal.	50'
2.6	¿Cómo evaluar la incidencia ciudadana?	Presentación 7: Evaluación de la incidencia. Técnica 8: Guía de llenado de formulario.	90'
2.7	Cierre de la sesión.	Evaluación final.	20'

### Descripción de las técnicas propuestas

- 1. En un primer momento se propone un diálogo sobre el texto motivador que se encuentra en el manual del participante. Luego, el facilitador hace la presentación y se trabaja sobre las etapas de incidencia del cuadro de “Pautas para la evaluación de la incidencia ciudadana”.
- 2. El siguiente ejercicio se plantea formando grupos de trabajo de 4 a 8 miembros. El desafío de cada grupo es desarrollar una presentación pública del propósito de su incidencia a través de una campaña comunicacional.

Se definen los elementos básicos de una campaña: denominación, objetivo, público meta, mensaje (slogan), imagen (logotipo), contenido. Se establecen los componentes de la campaña (volante, afiche, tríptico, página web) y se elaboran rústicamente algunos de los impresos.

Se pone a disposición de los grupos los materiales a utilizar. Es importante contar en la sala con ejemplos de campañas de incidencia que hayan sido originales y exitosas. Estos ejemplos pueden inspirar a los participantes.

## MÓDULO 5:

### Desarrollo organizacional

Las organizaciones tienen un proceso de desarrollo en el cual la mística y entusiasmo que la movilizan en el periodo inicial, tienden a ir decreciendo para dar lugar a mayor formalización y una acción más enfocada en los objetivos.

Este proceso de desarrollo y el paso de una etapa a otra, son muchas veces percibidos como una crisis, como algo complejo e incluso desagradable que se quiere evitar. Sin embargo las “crisis” son signos de que la organización está en movimiento y que está creciendo; está ante una oportunidad de cambio positivo.

Es por ello que en este módulo se pone a disposición de los líderes y lideresas de las organizaciones, herramientas para autoevaluar a sus organizaciones, con miras al desarrollo organizacional e ideas para establecer una hoja de ruta con líneas de acción que apunten al desarrollo integral de su organización.

Este curso puede ser muy útil para los que se inician en la vida organizacional o para aquellos con más experiencia. Es importante que el facilitador o facilitadora, antes de iniciar el curso, conozca el perfil del grupo y pueda aprovechar los conocimientos y experiencias de los propios participantes a través de los intercambios grupales y en plenaria.

#### ESQUEMA DEL CURSO

<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer herramientas de autoevaluación de sus organizaciones, con miras al desarrollo organizacional.</li> <li>• Rescatar el conflicto y la crisis como una oportunidad de crecimiento organizacional.</li> <li>• Establecer líneas de acción que apunten al desarrollo integral de su organización.</li> </ul>	
<b>Contenido</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización como sistema: Concepto y características.</li> <li>• Desarrollo organizacional: Conflicto y crecimiento.</li> <li>• Diagnóstico de la organización.</li> <li>• Desarrollo organizacional: elementos propulsores y obstaculizadores.</li> </ul>	<b>Recursos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaciones en Presentación visual.</li> <li>• Panel, papelote.</li> <li>• Cinta de papel.</li> <li>• Colección de imágenes.</li> <li>• Alambres, hilo, tijera.</li> <li>• Tarjetas, marcador.</li> <li>• Objetos (pájaros de papel, cuentas, otros).</li> <li>• Manual del participante y documentos de apoyo a las técnicas.</li> </ul>
	<b>Técnicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición y debate.</li> <li>• Trabajos grupales.</li> </ul>

## DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y TIEMPO

### Primera sesión

Nº	Temario	Actividad	Tiempo
1.1	Presentación de los participantes y de los objetivos del módulo.	Técnica de presentación y presentación de objetivos.	40'
1.2	La organización como sistema; características.	Técnica de construcción de móviles.	40'
1.3	La organización como sistema. Concepto.	Exposición Presentación visual 1.	50'
1.4	Desarrollo organizacional: conflicto y crecimiento.	Exposición Presentación visual 2.	60'
<b>Recreo</b>			20'
1.5	Ejercicio de diagnóstico de la organización.	Tarjeta y matriz para relevar información.	60'
1.6	Desarrollo organizacional: elementos propulsores y obstaculizadores.	Técnica: Video, reflexión y ejercicios.	60'
1.7	Cierre de la sesión.	Hoja de evaluación.	30'

### Segunda Sesión

Nº	Temario	Actividad	Tiempo
2.1	Recuento del día anterior.	Revisión de los temas de evaluación.	30'
2.2	Desarrollo organizacional (DO): concepto y características.	Presentación visual 3.	60'
2.3	Ejercicio de propulsores y obstaculizadores.	Llenado de tarjetas y matriz para relevar información.	60'
<b>Recreo</b>			20'
2.4	Líneas de acción para el DO.	Presentación visual 4.	40'
2.5	Ejercicio de líneas de acción para las organizaciones.	Tarjeta y matriz para relevar información.	40'
2.6	Plenario de recuento y revisión.	Exposición de los grupos sobre las matrices elaboradas.	80'
2.7	Cierre de la sesión.	Hoja de evaluación.	30'

### Descripción de las técnicas propuestas

#### Técnica 1: Presentación de participantes

##### Propósito

Que los participantes se identifiquen mutuamente y expresen sus expectativas acerca del taller.

**Procedimiento:**

Se coloca en un espacio visible el conjunto de imágenes seleccionadas.

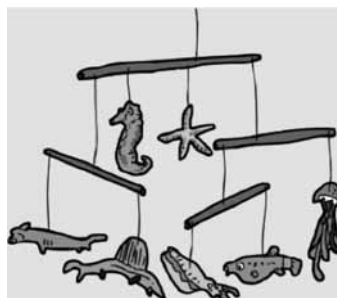
Los participantes seleccionan una o dos imágenes con la cual se sientan identificados.

Una vez que todos hayan elegido una imagen, por turno, cada uno se presenta indicando: Nombre, qué representa la imagen seleccionada y qué expectativa tiene del taller.

Las imágenes se colocan en un panel.

**Técnica 2: Construcción de móviles**

**Propósito:** Identificar las características de un sistema.

**Procedimiento**

Se forman grupos de 4 a 6 miembros y dos observadores. Cada grupo recibe un conjunto limitado de elementos para la construcción de móviles y se les indica que deben utilizar la totalidad de los elementos. Cada grupo intenta construir un móvil con los elementos recibidos en 15 minutos.

Una vez que todos hayan terminado la fabricación de los móviles, se pide a los participantes que de los móviles elaborados organicen un solo gran móvil, articulando todos los existentes.

Mientras, los observadores van anotando sus apreciaciones con ayuda de las siguientes preguntas:

**Guía de preguntas para el observador:**

*¿Qué pasó? ¿Había claridad en lo que se debía hacer?*

*¿Se contaba con todos los elementos para realizar el trabajo? ¿Qué elementos se tomaron para armar el móvil? ¿Cómo se equilibraron esos elementos?*

*¿Qué dificultades se tuvieron para lograr el equilibrio?*

*¿Los miembros del grupo sabían cómo hacerlo? ¿Se notaban experiencias previas?*

*¿Hubo elementos externos que influyeron?*

*¿Qué pasó cuando se tuvo que unir los móviles?*

*¿Cuáles fueron los principales problemas que surgieron? ¿Cómo se superaron las dificultades?*

**Técnica 3: Diagnóstico de la organización****Propósito**

Identificar la situación interna de la organización.

**Procedimiento**

Los miembros del grupo reciben un conjunto de tarjetas y las distribuyen a todos los miembros, de tal modo que cada uno quede con un grupo de tarjetas.

Cada uno lee las tarjetas que le han tocado y selecciona dos que reflejen mejor las características de su propia organización.

Una vez que todos hayan presentado sus tarjetas, se seleccionan aquellas situaciones que fueron mencionadas con mayor frecuencia. Estas tarjetas se presentan en plenaria.

Al finalizar la presentación de los grupos, se puede revisar la matriz de las etapas de las organizaciones, donde se describen brevemente cada una de ellas. Se puede tener copias de esta matriz o utilizar el manual del participante.

**Tarjetas para el trabajo en grupos:**

1. Unos pocos trabajan, tienen en cuenta los objetivos de la organización; los demás sólo siguen la corriente.	2. Lo urgente ocupa nuestro tiempo; muchas veces nos olvidamos de los objetivos.
3. Cuando éramos pocos, todos teníamos claros los objetivos; ahora hay muchos miembros nuevos y cada uno tiene sus propias ideas.	4. La gente sigue lo que dice el líder; no le interesa tanto los objetivos en sí.
5. Al comienzo era claro lo que queríamos, hacia donde íbamos; ahora estamos un poco perdidos.	6. Antes había mística, ahora ya no es así...por eso debemos buscar formas de mantener el entusiasmo de los miembros de la organización.
7. Cada cierto tiempo recordamos los objetivos de la organización y compartimos los avances. Así, todos compartimos la misma información.	8. Hacemos carteles, recordatorios, canciones...así no nos olvidamos para qué estamos y hacia dónde vamos como organización.
9. Los miembros se dan cuenta del mal desempeño de la organización, pero nadie hace nada por evitarlo, nadie se ofrece voluntariamente para ello.	10. La gente está descontenta, pero no se tratan los problemas en las reuniones, se habla en los pasillos.
11. Los errores y problemas nadie quiere enfrentarlos.	12. Cuando hay crisis, hay gente que se enoja y se va; o comenzamos a buscar culpables.
13. Hay "cepilleros": Cuando hay problemas en vez de buscar la solución, hay gente que busca ponerse bien con los que mandan.	14. En las reuniones se dice una cosa, pero todos saben que eso no es cierto. Hay mucha hipocresía.
15. Hay unos pocos que toman la mayor parte de las decisiones; y lo hacen sin consultar a nadie.	16. Antes de comenzar cualquier cosa, acordamos las metas a corto, mediano y largo plazos.
17. Se hacen consultas, pero todos saben que son "ellos" los que deciden.	18. Nos llaman sólo para trabajar, nunca cuando hay que tomar decisiones o tratar temas importantes.
19. Todos participamos de las decisiones estratégicas, pero hay personas designadas que toman las decisiones operativas. Ellos necesitan tomar decisiones y actuar rápido.	20. Se toman decisiones en conjunto, pero nadie las lleva a la práctica.
21. La gente se queja porque las decisiones no se toman de manera participativa, pero si fuera así todo estaría parado.	22. Las personas compiten en lugar de colaborar.
23. Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.	24. Las personas no se acercan a sus compañeros para aprender de ellos; tienen que aprender de sus propios errores.

**Tarjetas para el trabajo en grupos:**

25. Adquieren poca retroalimentación sobre su desempeño y mucha de aquella no es provechosa.	26. Rechazan la experiencia de los demás o no quieren transmitir la propia.
27. Hacemos muchas cosas, pero no se ven los logros.	28. Nos cuesta mostrar el resultado de lo que estamos haciendo.
29. Registramos lo que hacemos, así podemos rendir cuenta de nuestros avances.	30. Hacemos actas de las reuniones y luego compartimos con todos, así nos acordamos de lo que resolvimos.
31. En la reunión, todo bien, pero después cada uno hace lo que quiere. Nadie hace un seguimiento para ver si estamos haciendo lo que acordamos.	32. A veces anotamos, a veces no...lo importante es la reunión en sí.
33. Los administradores se sienten solos cuando hacen su trabajo. De alguna manera las directivas, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se planearon.	34. Se evalúa, pero al final la gente sigue haciendo lo mismo, no sirve de nada.
35. Las evaluaciones son sólo para buscar culpables, no hay espíritu de aprendizaje.	36. A las personas no les gusta que se hable de sus errores...reaccionan mal, lo toman de manera negativa.
37. Cada uno hace lo suyo, nadie intenta hacer un poco más.	38. Al comienzo, la gente hacía su trabajo con entusiasmo, ahora solo lo hace por el sueldito.
39. A los que están en administración no les interesa lo que hace la organización, sólo dan órdenes.	40. La administración controla exageradamente los pequeños gastos y pide justificaciones excesivas.
41. Antes había un líder y éramos pocos. Ahora somos muchos y surgen otras personas que quieren liderar y eso genera conflictos.	42. A nuestros dirigentes les dicen "mango guy", no dejan crecer a nadie. <i>Ojagarrapa</i> .
43. Nuestros dirigentes son formidables, pero no les gusta mucho la gente que piensa distinto; si querés llevarte bien con ellos, tenés que seguirles la corriente.	44. En la organización hay varios buenos líderes, cada uno se encarga de algo y de esa manera se evitan los conflictos.
45. Hay demasiada burocracia, papeles, papeles y más papeles. Te pasas llenando planillas.	46. Hay mucha competencia en el grupo, todos quieren aparecer.
47. Se pierden oportunidades de trabajo cooperativo	48. La gente no cumple, al final son unos pocos los que más trabajan.
49. Hay gente que centraliza todo, no se deja ayudar y después se queja.	50. Antes sabíamos bien quiénes éramos y para qué estamos, ahora nos confundimos, cada uno tiene su versión.

# MÓDULO 6:

## *Gestión para resultados*

La gestión para resultados es una metodología apoyada en un conjunto de herramientas, diseñado para mejorar la efectividad y la eficiencia de la entrega de la propuesta de valor a las partes interesadas (Actores claves o Stakeholders) de la organización, y la rendición de cuentas a lo largo del ciclo de vida de la planificación estratégica, programa o proyecto. Involucra procesos y medidas para mejorar la toma de decisiones y dirigir el cambio.

La entrega de valor comprende un conjunto de procesos que también suele denominarse “Planeamiento y gestión estratégica”.

### **1. Formulación de la propuesta de valor**

El aporte distintivo y esencial de una organización se expresa en la misión, para qué existe la organización. Esta misión se concretiza en objetivos a mediano y largo plazos que deben ser coherentes entre sí.

### **2. Definición de la estrategia para la entrega de valor**

Cumplir la misión de la mejor manera posible y con los recursos casi siempre limitados exige a las organizaciones diseñar estrategias. Estas estrategias se diseñan a partir del análisis de las condiciones del contexto, favorables o desfavorables, el análisis crítico de la situación interna de la propia organización, es decir sus fortalezas y debilidades.

### **3. Comprensión, difusión y ejecución de la estrategia definida**

La implementación de una estrategia definida requiere que la organización cuente con una estructura apropiada, que se desarrollen determinados procesos internos y que las personas que forman parte de la organización estén informadas y se apropien de la misión y de las estrategias definidas.

### **4. Rendición de cuenta a las partes interesadas**

La rendición de cuenta, tanto a los beneficiarios/as de los servicios o productos de la organización, así como a los socios de implementación, a los donantes y a las instancias involucradas, es un eje central de la planificación por resultados. Esta práctica permite visualizar la efectividad de las acciones y de las estrategias utilizadas; permite aumentar la credibilidad de la organización, contribuye a fomentar la exigibilidad de los beneficiarios/as y aporta aprendizajes para futuras iniciativas.

## 5. Evaluación de resultados alcanzados y actualización de las estrategias definidas

La evaluación permite identificar efectos e impactos de las acciones emprendidas por la organización a través del conjunto de sus intervenciones. La búsqueda de evidencias con respecto a estos efectos e impactos, es un desafío especialmente para las organizaciones que se desarrollan en el ámbito social, debido al carácter dinámico y multidimensional de los problemas que enfrentan. Las evaluaciones son –sobre todo– oportunidades de retroalimentación y aprendizaje valiosos para la organización y todas las personas interesadas.

### ESQUEMA DEL CURSO

<p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los participantes en los conceptos asociados a la gestión para resultados (GpR) y en la identificación de brechas para la mejora de la gestión.</li> <li>• Brindar herramientas que faciliten la identificación de brechas en la GpR y la gestión organizacional.</li> </ul>	
<p><b>Contenido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué ofrecemos?</li> <li>• ¿Quiénes somos y cuál es nuestra propuesta de valor?</li> <li>• Las estrategias en las OSFL (Organizaciones sin fines de lucro):</li> <li>• Características de la estrategia para OSFL.</li> <li>• Proceso de formación de la estrategia.</li> <li>• La Gestión para Resultados y el proceso de entrega de valor:</li> <li>• GpR: definiciones y su relación con programas y proyectos.</li> <li>• Herramienta para el monitoreo de la GpR.</li> <li>• Alineando la organización para la GpR:</li> <li>• Diagnóstico organizacional.</li> <li>• Relevamiento de iniciativas y su incidencia en la propuesta de valor.</li> <li>• Dando los primeros pasos hacia la GpR:</li> <li>• Requisitos mínimos para una implementación exitosa.</li> <li>• La organización enfocada hacia la GpR.</li> </ul>	<p><b>Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón preparado para proyecciones y trabajo en grupos.</li> <li>• Cañón proyector y Pc.</li> <li>• Pizarra, marcadores, borrador.</li> <li>• Papelotes y cintas.</li> <li>• Tarjetas (14,5 x 21).</li> <li>• Manual del participante y documentos de apoyo a las técnicas.</li> </ul> <p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en Presentación visual.</li> <li>• Exposición y conversatorio.</li> <li>• Ejercicios participativos.</li> </ul>

## DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y TIEMPO

### Primera sesión

Nº	Temario	Actividad	Tiempo
1.1	Presentación de los participantes y de los objetivos del módulo.	Exposición.	20'
1.2	¿Qué ofrecemos como organización? Presentación de las organizaciones. Valor público y privado.	Exposición y presentaciones. Reflexiones de participantes.	60'
1.3	La misión y visión de la organización Análisis de misión y visión	Presentación visual y debate. Ejercicio.	40'
1.4	La Propuesta de valor. Ejercicio de propuesta de valor.	Presentación visual y debate. Ejercicio grupal.	90'
<b>Recreo</b>			20'
1.5	El proceso de la entrega de valor. Ejercicio sobre características de la estrategia de la OSFL.	Exposición del facilitador y debate.	60'
1.6	La Gestión para Resultados. Ejercicio sobre brechas en la GpR y la gestión cotidiana.	Presentación visual y debate. Ejercicio grupal.	60'

### Segunda sesión

Nº	Temario	Actividad	Tiempo
2.1	Recuento del día anterior.	Facilitador con preguntas orientadoras rescata información.	40'
2.2	La Gestión para Resultados (cont.). Ejercicio mapa estratégico de la organización.	Presentación visual y debate. Ejercicio grupal.	110'
2.3	Alineando las acciones a la propuesta de valor. Ejercicio de relevamiento de iniciativas.	Presentación visual y debate. Ejercicio grupal.	60'
<b>Recreo</b>			20'
2.4	Alineando las acciones a la propuesta de valor (cont.). Alineando las iniciativas a objetivos organizacionales.	Presentación visual y debate.	40'
2.5	Dando los primeros pasos.	Presentación visual y debate.	40'
2.7	Evaluación y cierre.		40'

## Descripción de las técnicas propuestas

Todo el curso se desarrolla de manera secuencial. En cada segmento se hace una presentación en Presentación visual y luego se plantea un trabajo de reflexión en grupo tomando de referencia alguna de las organizaciones representadas en el grupo.

### Técnica 1: Simulacro

#### Propósito

Explicitar los aspectos esenciales de la organización. Iniciar la reflexión sobre la entrega de valor.

#### Procedimiento

Cada organización se presentará a un donante extranjero y dejará constancia a través de tarjetas que reflejen lo dicho a través de “ideas/palabras – guías”

Cada organización tiene 7 minutos para elaborar las tarjetas.

Un representante presenta la organización en 3 minutos. La presentación es toda la información que recibirá el donante para decidir a cuál de las organizaciones presentadas financiará.

En el manual del participante, se encuentra una serie de preguntas clave para preparar la presentación de la organización.

### Técnica 2: Trabajo grupal con pregunta guía

#### Propósito

Profundizar los conceptos de visión y misión.

#### Procedimiento

Se hace una Presentación visual sobre la visión y misión, con la descripción de ejemplos. Luego, se pide a los participantes que, en grupos, cada uno presente la misión y visión de su organización y verifique si cumple con las características planteadas. Los participantes pueden plantear las correcciones que harían a la visión y misión de la organización.

#### Consigna:

Analizar la misión y la visión de nuestra organización de acuerdo con los esquemas presentados.

### Técnica 3: Trabajo grupal con preguntas guía

#### Propósito

Elaborar una propuesta de valor.

**Procedimiento**

El grupo elige una organización sobre la cual se trabajará. Con respecto a esa organización seleccionada se buscará responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la preocupación más significativa de esa audiencia?

¿Cuál es la solución que le ofrece?

¿Cómo mejorará materialmente la situación para la audiencia? (¿con la solución planteada?)

¿Qué hace de su propuesta una solución mejor a la alternativa que puede presentar a su audiencia?

**Técnica 4: Identificación de una propuesta de valor**

**Procedimiento**

Se selecciona una organización sobre la cual se va a trabajar.

Se analiza la organización seleccionada y se contestan las preguntas orientadoras.

1. Tome una línea cualquiera de los productos / servicios que hoy ofrece.

2. Identifique 4 ó 5 aspectos que la caracterizan.

**Técnica 5: Revisión de la visión y misión**

Basándonos en lo desarrollado hasta ahora (análisis de misión/visión, propuesta de valor, obtención de resultados,...) elaborar una propuesta de mapa estratégico de la organización que “relate el camino a ser recorrido para la entrega de valor”.

**Técnica 6: Impulsando cambios**

Para mejorar es necesario realizar proyectos de cambio y afianzar los procesos que sostendrán los mismos.

Nombre	Propósito	Indicador	Meta	Objetivo estratégico al que apunta	Indicador estratégico

**Por ello:**

- Realice un relevamiento de las iniciativas, formales, en curso en la organización. Para cada una de ellas complete la fila en la matriz.
- Ejemplo de Iniciativas formales:
- Programas o proyectos financiados por terceros.
- Programas o proyectos financiados con recursos propios (sistema de gestión calidad, programa de formación interna, implementación de sistema con base informática,...).
- Liste las iniciativas informales o intermitentes. No llene las filas en la matriz.

**Actualización del mapa estratégico**

En base al relevamiento de iniciativas y el diagnóstico organizacional, y teniendo presente la propuesta de valor explicitada:

- Se revisan los objetivos estratégicos definidos, ajustándolos o creando nuevos objetivos.
- Se revisan los indicadores de desempeño para hacer más consistente el relato de la entrega de la propuesta de valor.
- Se construye la matriz de alineación de objetivos-iniciativas.
- Se ajusta la matriz identificando nuevas iniciativas y eliminando aquellas que no aportan a los objetivos estratégicos.

**Matriz de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos**

En base a los objetivos estratégicos de la propuesta de valor de la organización, del relevamiento de iniciativas en curso y de una breve mirada al diagnóstico organizacional:

- Elabore la matriz de alineación de objetivos-iniciativas.
- Identifique si es necesario incorporar algún objetivo estratégico adicional, formalizar alguna de las iniciativas intermitentes o eliminar alguna iniciativa en curso.

**Conexión entre iniciativas y objetivos**

**Tarea de aplicación**

Elabore una lista de al menos 4 actividades concretas que realizará al regresar a su organización, tendientes a revisar su estrategia organizacional y hacer operativa su propuesta de valor.

Iniciativas Seleccionadas Objetivos Estratégicos	Aprendizaje y conocimiento	Procesos intensos	Finanzas	Resultados
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12-				
13.				
14.				
15. Implementación BSC.				

## MÓDULO 7:

### *El Sentido de la participación*

La participación ciudadana está constituida por hechos, acciones, acontecimientos que la gente protagoniza en la esfera pública, los cuales amplían los derechos y las dimensiones de lo público. Es una facultad legal de la sociedad que se activa para la atención de derechos por parte del sistema de gobierno.

Al participar la ciudadanía activa su poder y posibilita el establecimiento de pautas o marcar el ritmo de la acción del gobierno. Es propositiva; es la manifestación del capital social, porque con ella se lograrán colectivamente metas beneficiosas para una determinada población.

La participación no es una práctica que debe concluir con la concreción de metas a corto plazo, debe proponerse una serie de objetivos a mediano y largo plazos que concreten una sociedad deseada, apropiada para facilitar el desarrollo humano.

El desarrollo humano se puede resumir como la ampliación de las capacidades y las libertades de las personas, para lo cual se requiere de oportunidades para que la gente se realice personalmente, conforme a sus preferencias y sus potencialidades. Oportunidades que, a las personas, les debe ofrecer la sociedad y su sistema de gobierno (Amartya Sen<sup>2</sup>, IDH).

Si el sentido de la participación se orienta a la concreción del desarrollo humano, es fundamental que la ciudadanía participante adquiera -a través de la educación- las facultades para conocer, comprender y comprometerse con un modelo de sociedad alternativa que ella misma piensa y diseña.

La participación se activa para la atención de algún derecho específico o de algunos derechos vinculados, que sean beneficiosos para una población en un determinado contexto histórico. Los objetivos que persiguen los mecanismos de participación son el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo humano. Ejemplo: conformar alianzas, instancias para cumplir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

La ciudadanía recurre a diferentes mecanismos que le permiten tener acceso y participar o influir en las decisiones del gobierno, sin necesidad de ser parte de la administración pública o de un partido político.

---

<sup>2</sup>UMartinic, S. (1997). *Diseño y evaluación de proyectos sociales: Herramientas para el aprendizaje*. México, COMEXANI / CEJUV.

## ESQUEMA DEL CURSO

<b>Objetivos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender el valor de la participación ciudadana para la concreción de logros de desarrollo en el ámbito socio-político.</li> <li>Concebir la participación ciudadana como mecanismo democrático y como derecho.</li> <li>Elaborar propuestas de participación ciudadana ante una situación determinada (en lugares donde es difícil la participación por la manipulación, la desconfianza, etc.).</li> </ul>	
<b>Contenido</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La relación entre Estado y sociedad.</li> <li>Democracia y participación.</li> <li>Políticas públicas y participación ciudadana.</li> <li>El sentido de la participación ciudadana.</li> <li>La educación y la participación: Construcción de la sustentabilidad.</li> <li>Mecanismos de participación ciudadana.</li> </ul>	<b>Recursos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual del participante y documentos de apoyo a las técnicas.</li> <li>Panel.</li> <li>Papelotes.</li> <li>Marcadores.</li> <li>Presentaciones en Presentación visual.</li> </ul>
	<b>Técnicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición y debate.</li> <li>Trabajos grupales.</li> </ul>

### Temas y distribución del tiempo

#### Primera sesión

Nº	Temario	Actividad	Tiempo
1.1	Presentación de los participantes y de los objetivos del módulo.	Técnica de presentación y presentación de objetivos.	40'
1.2	La relación entre Estado y sociedad. Democracia y participación.	Exposición presentación visual debate.	40'
			50'
<b>Recreo</b>			20'
1.3	Políticas públicas y participación ciudadana.	Exposición presentación visual.	60'
		Debate.	60'
1.4	Cierre de la sesión.	Hoja de evaluación.	30'

#### Segunda sesión

Nº	Temario	Actividad	Tiempo
2.1	Recuento del día anterior.	Revisión de los temas de evaluación.	30'
2.2	El sentido de la participación ciudadana. La educación y la participación: Construcción de la sustentabilidad.	Exposición presentación visual.	60'
		Debate.	60'
<b>Recreo</b>			20'
2.3	Mecanismos de participación ciudadana.	Técnica del <i>work café</i>	40'
		Debate.	40'
2.4	Plenario de recuento y revisión.		80'
2.5	Cierre de la sesión.	Hoja de evaluación.	30'

## DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS PROPUESTAS

### Técnica 1: Presentación de participantes

#### Propósito

Que los participantes se identifiquen mutuamente y expresen sus expectativas acerca del taller.

#### Procedimiento

Se pide a los participantes que formen pares y que se presenten mutuamente. Asimismo, se pide que comenten la experiencia de participación ciudadana más significativa que han vivido.

Cada pareja comparte con la plenaria sus nombres y se seleccionan dos experiencias a ser expresadas en la plenaria.

### Técnica 2: Exposición y debate

Para la exposición se cuenta con una presentación. La misma está separada en bloques, de tal modo que al final de cada bloque se pueda hacer un corte, relevar preguntas aclaratorias y propiciar el intercambio entre los participantes.

### Técnica 3: Mecanismos de participación

#### Propósito

Que los participantes reconozcan los mecanismos de participación efectivos para la contribución al desarrollo democrático del país.

#### Procedimiento

1. Se divide a los participantes en 4 grupos. Cada grupo tendrá 3 papelotes y un marcador.
2. Cada grupo responde la primera pregunta, en un tiempo de 20 minutos.
3. Después de la primera pregunta, se cambiarán de mesa y de compañeros/as, excepto una persona que será la memoria del grupo.
4. A los 20 minutos, se da la orden de cambio y se entrega la segunda pregunta.
5. A los 15 minutos, se sigue con la tercera pregunta.
6. Se colocan los papelotes por números de preguntas, en diferentes lugares y se procede a la plenaria por pregunta, según la técnica “Galería de arte”.
7. Plenario: para la primera pregunta, el facilitador/a indica el resumen, en la segunda pregunta hace el resumen y pregunta el parecer de todos/as y para la tercera, la construcción debe ser colectiva.

#### Preguntas para el trabajo en grupo:

1. ¿Qué mecanismos de participación se utilizan generalmente, en las organizaciones y gobiernos locales y nacionales?
2. ¿Cuáles son los mecanismos que ayudan a un proceso democrático en sus organizaciones?
3. ¿Qué mecanismos innovadores pueden ser promovidos por los participantes en sus organizaciones?

## MÓDULO 8:

### Desarrollo de recursos

Las organizaciones de la sociedad civil, en la búsqueda de su sostenibilidad como tales, recurren a técnicas de desarrollo de recursos en función a la experiencia de sus directivos o líderes pioneros; esto lo hacen fundamentalmente a través de los proyectos que postulan a subvenciones.

Al desarrollar este módulo el facilitador debe insistir en dos ideas fuerza: (i) que el desarrollo de recursos va más allá de la captación de fondos; y (ii) que es principalmente cultivar una relación creciente entre personas.

Así, todas las actividades deben tener ese hilo conductor, pues al entender que el desarrollo de recursos no se reduce al financiamiento de proyectos, se podrá encontrar la tarea más compleja pero con mayor viabilidad. Esto llevará necesariamente a comprender que éste debe formar parte de los objetivos que el consejo directivo debe cuidar, y toda la evaluación institucional, así como el rumbo que se le da a la organización, debe pasar por la criba del desarrollo de recursos.

#### ESQUEMA DEL CURSO

##### Objetivos

- Capacitar a miembros de las organizaciones convocadas en el desarrollo de acciones de diversificación de recursos, de tal modo a contribuir con el fortalecimiento gremial/institucional de las mismas.
- Lograr que los participantes comprendan y valoren la herramienta de desarrollo de recursos, como una forma asertiva y eficiente de sostenibilidad para cumplir con los fines de la organización.

##### Contenido

- Desarrollo de recursos (DR) como parte de la estrategia integral de la organización.
- Revisión de la organización: análisis interno, del contexto y del plan de desarrollo de recursos.
- La comunicación clave para el desarrollo de recursos: pirámide de donantes potenciales y contenidos de los mensajes.
- Estrategias y técnicas de desarrollo de recursos.
- Monitoreo de las actividades de desarrollo de recursos.

##### Recursos

- Salón preparado para proyecciones y trabajo en grupos.
- Cañón proyector y Pc.
- Pizarra, marcadores, borrador.
- Papelotes y cintas.
- Tarjetas (14,5 x 21).
- Documentos de apoyo a las técnicas.

##### Técnicas

- Ejercicios de elaboración con modelos preestablecidos.
- Presentación en Presentación visual.
- Construcción conjunta de ideas a partir de tarjetas.
- Exposición y conversatorio.
- Ejercicios de priorización.

## Distribución de las actividades y tiempo

### Primera sesión

Nº	Contenido	Actividad	Tiempo
1	1.1 Presentación de los objetivos del taller y expectativas de los participantes.	Presentación y relevamiento de expectativas de los participantes. Presentación en Presentación visual de los objetivos. Contrastación con las expectativas de los participantes.	30'
	1.2. Conceptos básicos del desarrollo de recursos.	Presentación en Presentación visual en diálogo con el grupo.	60'
	1.3. Nuestra organización y el desarrollo de recursos.	Revisión de la visión, la misión y los objetivos estratégicos. Presentación en Presentación visual en diálogo con el grupo.	60'
<b>Recreo</b>			60'
2	2.1. Identificación y ampliación de los grupos de interés.	Trabajo en grupos: Mapeo y categorización de grupos de interés Plenaria y conceptualización	60'
	2. 2. Creación de los mensajes clave: Dando a conocer a su organización.	Ejercicio de pares: en el ascensor. Video de círculo de oro. Reflexión sobre la dinámica. Revisión de los mensajes clave. Presentación visual.	80'

### Segunda sesión

Nº	Temario	Actividad	Tiempo
3	3.1. Selección de las técnicas de DR	Recuento de la sesión anterior. Presentación visual: técnicas de DR. Trabajo en grupos. Plenaria.	180'
<b>Recreo</b>			20'
4	4.1. Acciones preparatorias.	Presentación de acciones y consideraciones. Recomendaciones finales.	40'
	4.2. Monitoreo de las acciones de DR.	Presentación visual: Herramientas de monitoreo. Intercambio con los participantes.	40'
	Cierre y evaluación.	Evaluación.	20'

## DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS PROPUESTAS

### Técnica 1: Objetivos y expectativas

#### Propósito

Relevar las expectativas de los participantes respecto al taller y precisar el alcance del mismo.

**Procedimiento**

- Se entrega a cada participante una tarjeta para escribir su expectativa sobre el taller.
- Debe escribir una sola expectativa por tarjeta.
- Debe ser breve. No más de 3 líneas, con marcador y letra grande.
- Si quiere anotar otra expectativa, solicita otra tarjeta.
- Se recogen en un papelote, las expectativas y se da una lectura general.
- Se presenta el Presentación visual con los objetivos y se precisa el alcance en referencia a las expectativas de los participantes.
- Se plantean preguntas de aclaración.
- Se coloca el papelote en un lugar visible, pues será utilizado en el proceso de evaluación del taller.

**Técnica 2: Conceptos básicos del desarrollo de recursos (DR)****Propósito**

Precisar el concepto de DR como un objetivo estratégico institucional que va mucho más allá que la captación de fondos.

**Procedimiento**

Presentación en Presentación visual y conversatorio con el grupo utilizando ejemplos para precisar conceptos.

**Técnica3: Revisión de la organización ante el DR****Propósito**

Revisar la visión y misión de la institución como un factor de construcción de mensajes clave para los grupos de interés y potenciales colaboradores.

**Procedimiento**

- Preguntar a los participantes si pueden reducir la visión o misión a una frase o varias palabras claves y recogerlo en un papelote.
- Entregar a cada organización una hoja con las preguntas sobre revisión de la visión y la misión que están en el manual del participante, con el objetivo de realizar una reflexión interna.
- Luego se comparte por pares y después en plenaria, la situación de la expresión escrita y verbal de la misión y de la visión.
- Presentación en Presentación visual, en diálogo con el grupo.
- Se pregunta a los participantes si quieren cambiar lo relevado en la primera parte. Se recogen inquietudes y se coloca el papelote en un lugar visible para usar en la técnica 5 del taller.

#### Técnica 4: Identificación y ampliación de los grupos de interés

##### Propósito

Identificar los grupos que pudieran hacer cualquier tipo de aportes a la organización y/o los proyectos y evaluar la interacción existente con la organización, a fin de dibujar estrategias de acercamiento.

##### Procedimiento

- Presentación en Presentación visual, sobre qué buscan los donantes y cuál es el grado de interacción con la organización.
- Trabajo en grupos: Mapeo y categorización de grupos de interés.

Cada participante, a partir de las siguientes preguntas, desarrolla un listado de grupos de colaboradores, teniendo en cuenta la gama de servicios que la organización provee, qué recursos utiliza para los servicios y cuál es la intensidad de interacción con esos grupos.

También deben tener en cuenta que son 3 los factores necesarios para que una persona o institución pueda convertirse en fuente de recursos:

- Que la organización tenga contacto con la misma, (CONEXIÓN)
- Que la institución, cuyo apoyo requerimos, esté en condiciones de hacer una donación en ese momento (CAPACIDAD); y
- Que sus intereses estén alineados con la causa de la organización o institución beneficiada.

En toda DR de Recursos es necesario estimar el momento oportuno donde se alinean estos 3 factores y cuál es su intensidad. Por ello, cada participante pondrá un puntaje a cada grupo de colaboradores, con el siguiente criterio:

Tipos grupos de colaboradores	Grupo de colaboradores de la organización	Conexión	Capacidad	Causa	Total
Usuarios. (Productos/ Servicios).					
Organizaciones locales.					
Medios de comunicación.					
Estado: Nacional y sub nacional.					
Individuos/ Comunidades.					
Organizaciones internacionales.					
Empresas comerciales.					

**0= NO EXISTE 1= BAJA 2= MEDIA 3= EXCELENTE**

Finalmente, se evalúa el mapa de las organizaciones y se hace la siguiente pregunta:

- ¿Cuáles serían las posibles confluencias de intereses que podrían inducir una participación mayor entre aquellos que tengan menor puntaje?

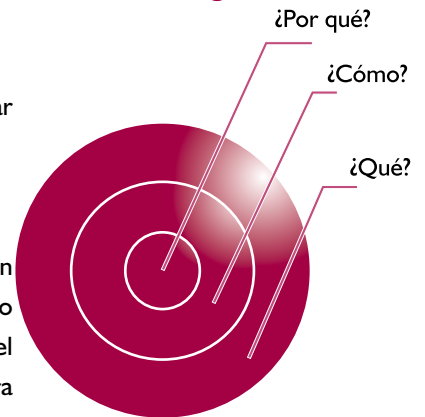
### Técnica 5: Creación de los mensajes clave para dar a conocer la organización

#### Propósito

Identificar los contenidos y formas clave para comunicar la visión y la misión de la organización.

#### Procedimiento

- Se reúnen por pares los participantes y simulan ser: A) Un potencial colaborador, B) Un directivo responsable del DR A y B se encuentran en el ascensor, en donde B aprovecha el momento para saludar y presentar la organización al participante A, quien registra la información.
- Se observa el video “Círculo de Oro de la Comunicación” [http://www.ted.com/talks/lang/en/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action.html](http://www.ted.com/talks/lang/en/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html)
- En base a la presentación de B y lo visto en el video, A rescata factores coincidentes y recomendaciones para mejorar mensaje de B.
- Se entrega a B el siguiente dibujo y redefine su mensaje.
- Presentación en Presentación visual conversatorio.



### Técnica 6: Selección de las técnicas de desarrollo de recursos

#### Propósito

Conocer técnicas de DR y posibilidades de aplicación en la organización.

#### Procedimiento

- Presentación en Presentación visual de las técnicas de DR
- Trabajo en grupo desarrollando una de las técnicas del anexo I: Técnicas para el DR
- Presentación en papelotes, como una galería de arte.

## **Técnica 7: Acciones preparatorias**

### **Propósito**

Conocer factores institucionales y ambientales para definir un plan de DR, así como los responsables.

### **Procedimiento**

- Presentación en Presentación visual de las acciones preparatorias y consideraciones en referencia a la preparación en la técnica 6.
- Conversatorio.

## **Técnica 8: Monitoreo del plan**

### **Propósito**

Conocer herramientas de monitoreo de un plan de DR.

### **Procedimiento**

- Presentación en Presentación visual de las herramientas de monitoreo.
- Conversatorio.

## MÓDULO 9: *Liderazgo y gerenciamiento*

En un mundo en constante cambio, el liderazgo del gerente debe orientarse a que la organización aprenda a adaptarse a la variabilidad del entorno, con una visión de oportunidad que lleve al desarrollo organizacional.

Si bien los ritmos cambiantes producen angustia, hay que tener en cuenta que existen cualidades comunes de los líderes, que llevan a sus seguidores a cumplir el objetivo que se han trazado. Estas cualidades se van a tratar en este módulo; sin embargo, el facilitador debe ser consciente que el liderazgo no es una cuestión cognitiva, sino sobre todo actitudinal, por lo que desafío es que cada participante pueda, con esta experiencia, hacer florecer las cualidades de líder que trae al taller.

Los posibles caminos para incentivar a los participantes están planteados, pero la motivación dependerá de varios factores ambientales y de experiencias que el facilitador debe saber manejar.

### ESQUEMA DEL CURSO

#### Objetivos

- Identificar con los participantes las buenas prácticas de liderazgo gerencial para el desarrollo de la organización, así como la ética de las mismas.
- Lograr que los participantes comprendan y valoren el liderazgo del gerente como elemento clave de la gestión.

## Primera Sesión

Nº	Temario	Actividad	Tiempo
1.1	Presentación de los participantes y de los objetivos del módulo.	Entrega y lectura del material del participante para discutir objetivos.	30'
1.2	Diagnóstico del liderazgo dentro de las organizaciones.	Presentación en Presentación visual: Liderazgo. Discusión en plenario.	40'
		Discusión por organizaciones para el diagnóstico.	50'
	Plenaria.	Rescatar elementos comunes y orientar a los roles del gerente – líder.	50'
<b>Recreo</b>			30'
1.3	Las cinco disciplinas del gerente.	Presentación en Presentación visual	60'
	Trabajo en grupo.	Lectura del manual y relevamiento de buenas prácticas en las organizaciones.	60'
1.4	Cierre del día I.	Recuento.	40'

## Segunda Sesión

Nº	Temario	Actividad	Tiempo
2.1	Recuento del día anterior.	Revisión de los temas de evaluación.	30'
2.2	La negociación: ganar – ganar.	Presentación visual exposición y debate.	40'
	Ejercicio de negociación.	Preparación de una negociación.	60'
	Plenario.	Recoger elementos comunes.	50'
<b>Recreo</b>			30'
2.3	Compromisos para adoptar en las organizaciones.	Trabajo en grupos para relevar temas centrales.	40'
		Sub plenarios por ejes temáticos.	40'
		Plenario de la sesión.	40'
2.4	Cierre de la sesión.	Hoja de evaluación.	30'

## DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS PROPUESTAS

### Técnica 1: Objetivos y expectativas

#### Propósito

Relevar las expectativas de los participantes respecto al taller y precisar el alcance del mismo.

#### Procedimiento:

Se entrega a cada uno el manual del participante N° 9 y se solicita la lectura de los objetivos.

Se recogen, en un papelote, las expectativas y reacciones y se da una lectura general.

### Técnica 2: Diagnóstico del liderazgo dentro de las organizaciones

#### Propósito

Identificar tipos de liderazgo dentro de nuestras organizaciones y maneras de canalizar su fuerza.

#### Procedimiento:

- Presentación en Presentación visual y conversatorio con el grupo, utilizando ejemplos para precisar conceptos.
- Trabajo en grupo: Se reúnen las organizaciones para realizar el diagnóstico sobre el liderazgo en las organizaciones.
- Identificar casos en que se destaca uno de los 3 pilares del manual.
- Plenario en donde se rescatan elementos comunes.

### Técnica 3: Las cinco disciplinas de un gerente - líder

#### Propósito

Conocer la propuesta de Peter Senge I, sobre las cinco disciplinas necesarias para el gerente – líder.

#### Procedimiento

- Lectura del manual, en grupos, para relevar preguntas sobre la propuesta de hacer organizaciones que aprenden con las 5 disciplinas.
- Presentación del Presentación visual y respuesta a los preguntas de los participantes.
- Debate y recomendaciones.

## Técnica 4: Técnicas de negociación

### Propósito

Conocer el método ganar – ganar en el proceso de negociación, con el fin de incorporar dentro de las actitudes del liderazgo como gerente.

### Procedimiento

- Exposición de criterios que se toman cotidianamente para resolver conflictos entre personas.
- Lectura del capítulo 3 “Los 35 Camellos” y el 4 “Los 8 Panes”, del libro “El hombre que calculaba” de Malba Tahan. Y elaborar un resumen de los criterios utilizados.
- Exposición Presentación visual de los principios, etapas y el enfoque sistémico de la negociación.
- Trabajo en dos grupos: Se forman dos grupos y se realiza la preparación súbita de la negociación sobre la tesis de Felipe Ganadero.
- Juego de roles en la negociación entre el rector de la universidad y el vocero de Felipe Ganadero.
- Plenaria de cierre de conceptos: principios, MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado).

## Técnica 5: Compromisos a adoptar en las organizaciones

### Propósito

Identificar la viabilidad de establecer buenas prácticas de liderazgo dentro de las organizaciones.

### Procedimiento:

- Se reúnen en 4 grupos y responden en papelotes a las siguientes 3 preguntas con la técnica del work café (Ver módulo 7: El sentido y el contenido de la participación).
- ¿Cuáles son 3 cualidades del líder que el grupo considera importante destacar?
- De las buenas prácticas destacadas durante las sesiones, ¿cuáles podrían ser asumidas por los gerentes de las organizaciones?
- ¿Qué acciones podemos realizar para convertir al jefe en gerente líder?
- Plenario como galería de arte







### **Programa de Democracia de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/Paraguay)**

Trabaja para fortalecer las instituciones democráticas a través del desarrollo de una sociedad civil políticamente activa, empoderando a la ciudadanía a organizarse, a expresar públicamente sus puntos de vista y debatir políticas públicas abiertamente.

<http://paraguay.usaid.gov>

Juan de Salazar 364 c/ Artigas - Asunción

Teléfono: (595 21) 220 715

Fax: (595-21) 213 732

### **Semillas para la Democracia**

Asociación civil de bien común, sin fines de lucro. Tiene por objetivo ayudar a mejorar la calidad de la democracia paraguaya mediante la promoción de la participación ciudadana, la equidad social y el ejercicio responsable del gobierno.

[www.semillas.org.py](http://www.semillas.org.py)

Ayolas 895 esq. Piribebuy

Teléfono: (59521) 446 214 / 452 973

[www.topua.org.py](http://www.topua.org.py)

[topuacomunica@semillas.org.py](mailto:topuacomunica@semillas.org.py)

[semillas@semillas.org.py](mailto:semillas@semillas.org.py)

Asunción - Paraguay.





# Programa de Democracia Sociedad Civil - Topu'ã Paraguay



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



**Semillas**  
para la Democracia