

Marzo de 2023
Corporación PODION
SAA - Colombia

Publicación 34
ISBN: 978-628-95316-3-3



Financiado por:

Brot
für die Welt



**CORPORACIÓN
PODION**



1 Caja de herramientas para la incorporación de la orientación a los efectos directos e impactos - OEDI: El Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento Institucional -DOFI

Módulo adaptado por

Nelly Amparo Rodríguez H.

Original (2015): Natalia E. Velásquez R.

y Gloria E. Torrejano C.

Marzo de 2023
Corporación PODION
SAA - Colombia

1 Caja de herramientas para la incorporación de la orientación a los efectos directos e impactos - OEDI: El Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento Institucional -DOFI

Módulo adaptado por

Nelly Amparo Rodríguez H.

*Original (2015): Natalia E. Velásquez R.
y Gloria E. Torrejano C.*

Diseño y diagramación: María Morales P.



Saludo del director

Editorial

Desde hace más de tres décadas, la Corporación PODION ha venido trabajado por la promoción y defensa de los DDHH y la búsqueda de una sociedad más justa y fraterna. La palabra PODION significa “punto de apoyo”, y desde esta perspectiva nuestra organización asume que fortalecer capacidades de las organizaciones sociales, es una forma de facilitar procesos, y de expresar su apuesta y aporte

para la defensa de los Derechos Humanos y la búsqueda de mayor justicia social. En una larga trayectoria de relacionamiento con agencias de cooperación internacional, especialmente alemanas, la Corporación PODION tiene una estrecha relación con Pan Para el Mundo (Brot für die Welt). Desde el año de 1996, acompaña a esta agencia de cooperación con sus servicios de asesoría para las organizaciones que reciben su financiamiento, en países como Colombia, Venezuela y Panamá, bajo diferentes instrumentos de Cooperación llegando a más de 50 organizaciones que durante estos años vienen siendo apoyadas por Pan Para el Mundo (PPM).

Desde el año 2020 y hasta la actualidad, bajo el instrumento de Servicio de Asesoría y Apoyo (SAA) la Corporación PODION está asesorando a las 25 copartes de PPM en Colombia, en asuntos relacionados a la Planeación, Monitoreo y Evaluación de los proyectos financiados por esta agencia; así como los aspectos referidos a los temas administrativos y financieros requeridos para este tipo de cooperación, con una mirada central en la Orientación a Efectos Directos e Impactos –OEDI-. Este enfoque ha sido desarrollado por PPM con el ánimo de evidenciar los cambios generados con su cooperación, facilitando así la rendición de cuentas, el fortalecimiento de las capacidades de las copartes y también el aprendizaje; todo este esfuerzo con el ánimo de responder a las demandas de la agenda global en materia de Cooperación Internacional.

Desde que PPM inició con la implementación del OEDI, la Corporación PODION ha asumido la tarea de avanzar en la cualificación de sus copartes en esta materia en particular. En una primera fase se generaron acciones presenciales de carácter nacional y regional, y también grupos de multiplicadores del OEDI; todo esto con el ánimo de comprender con mayor claridad la perspectiva y las implicaciones que tenía su implementación a nivel de los proyectos y las organizaciones. Como parte de estas reflexiones, surgió en el 2015, la idea de sistematizar y generar insumos metodológicos y prácticos que le permitiera tanto a los oficiales de proyectos en PPM, como a las copartes avanzar en la reflexión sobre este enfoque y en su forma de aterrizarlo en los distintos ciclos del proyecto. Este fue el punto de partida para la “Caja de Herramientas” que hoy presentamos. Producto del proceso de asesoría, existe un número significativo de copartes que han incorporado este enfoque en su perspectiva institucional, formulando sus planes estratégicos con perspectiva de cambio y avanzando en la cualificación de sus profesionales para avanzar en la comprensión del mismo.

No obstante, al realizar la línea de base en el 2022, se evidenció que más del 80% de las organizaciones copartes han presentado cambios a nivel de la coordinación y/o de los equipos de los proyectos financiados por PPM. Esto supone que, aunque se han hecho esfuerzos significativos para avanzar en la incorporación del OEDI, hoy existe un desconocimiento importante sobre esta perspectiva, y se hace necesario reforzar estos conocimientos en las nuevas generaciones. A su vez, los cambios generacionales y de equipo también se presentan dentro de PPM, de tal manera se encuentra diversidad de comprensiones sobre el OEDI, que requieren evolucionar hacia una comprensión institucional que permita a todos los actores involucrados un entendimiento común sobre esta perspectiva.

Ante este escenario, como SAA Colombia, hemos evidenciado la necesidad de reforzar nuestras estrategias para fortalecer capacidades y afianzar las herramientas que permita el fortalecimiento de la comunicación entre PPM y las copartes. Es así, como surge la necesidad de afianzar los procesos de formación sobre el OEDI, pero además la idea de la actualización y reforzamiento de la “Caja de Herramientas” cuyo objetivo central es el facilitar herramientas conceptuales y meto-



dológicas que permita avanzar en la comprensión e incorporación del OEDI, por lo menos a nivel de los proyectos que son financiados por PPM.

Siendo conscientes que la perspectiva de cambio responde a una perspectiva global, consideramos que la “Caja de herramientas” que estamos presentando, además de ser útil para los oficiales de proyectos de PPM, y para las copartes del país, podrá ser utilizado por distintas organizaciones que se interesen en avanzar en la comprensión de esta perspectiva y de aplicarla en los contextos y ámbitos que considere pertinente. Es por esta razón, que existe una versión digital, a la que se puede acceder desde distintas plataformas y también una versión impresa que estará a disposición para PPM y para sus copartes en Colombia.

Para la Corporación PODION, esta “Caja de Herramientas” es un legado de este aprendizaje, pero a su vez, es punto de partida para continuar generando diálogo de saberes sobre esta perspectiva. Con más de 10 años avanzando en la comprensión y profundización del enfoque, hemos podido evidenciar que es una herramienta poderosa, que realmente permite materializar el quehacer político y metodológico de las organizaciones, e ir más allá de una idea de rendición de cuentas o medición de impactos. El OEDI, permite reflexionar sobre lo que hacemos y para qué lo hacemos, contribuye al inter aprendizaje y a la generación de procesos de cambio, que de manera concatenada y a largo plazo aportan a reales transformaciones sociales, que son visibles en la vida de las organizaciones y de las comunidades que se acompañan.

En un contexto de alta complejidad e incertidumbre como el que hoy vivimos, estamos convencidos que el OEDI es un enfoque extraordinario, que permite avanzar hacia caminos de esperanza, no solo para

nuestros territorios, sino para las generaciones futuras. En medio de cambios políticos, sociales y económicos de gran envergadura, estamos llamados a generar aportes a dichas transformaciones, nosotros como Corporación PODION y como SAA Colombia de PPM, ponemos a disposición esta “Caja de Herramientas” la cual consideramos es un aporte significativo para seguir avanzando en esta dirección.

Jaime H. Díaz A.
Phd.



Introducción

Una organización es una entidad dinámica en un mundo en constante cambio, en el que continuamente se esfuerza por cumplir su misión a lo largo del tiempo alcanzando objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Entender la organización de hoy, requiere un enfoque que considere y se fundamente en el cambio. Esta herramienta evidencia cómo el enfoque OEDI es una perspectiva interesante y novedosa que facilita la construcción de rutas adecuadas para avanzar en el **Desarrollo Organizacional y/o Fortalecimiento Institucional (DOFI)**, así mismo muestra como esto no ocurre de manera espontánea o automática, sino que implica procesos internos reflexivos frente a las capacidades, la definición de procesos, la priorización de acciones y el seguimiento de un plan estratégico consensuado y apropiado por quienes conforman la organización.

En este sentido, desde la SAA hemos revisado esta caja de herramientas, entendiéndola como un insumo vivo y dialogante, que busca ser complementado y actualizado de manera permanente, recogiendo no sólo los aprendizajes del hoy Servicio de Asesoría y Apoyo en los últimos 8 años, sino también la observación de las práctica, recursos e instrumentos implementados en el día a día de la gestión de las organizaciones que acompañamos, con el ánimo de procurar procesos robustos y sostenibles de **Desarrollo Organizacional y/o Fortalecimiento Institucional (DOFI)**.

Un acercamiento al DOFI desde la perspectiva del OEDI

El DOFI constituyó desde hace ya varios años, una uno de los componentes diferenciados de los procesos de acompañamiento en las instancias de Facilitación de PPM hoy conocidas como SAA. En su momento, una primera inquietud fue entender la comprensión que PPM tenía al respecto. Con sorpresa evidenciamos que se trataba de un concepto que se enunciaba con vehemencia, aunque no existía un ejercicio de conceptualización concreta desde PPM al respecto. Lo que estaba claro era el significado de la sigla: DOFI – Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento Institucional.

Desde esta perspectiva, en su momento como IFAA Colombia, nos dimos a la tarea de reflexionar sobre lo que implicaban estos conceptos, retomando la experiencia concreta que se venía desarrollando en estos temas a nivel organizacional (aunque no fueran nombrado de la misma manera). Adicionalmente, se procuró hacer esta reflexión desde el enfoque OEDI otorgándole al ejercicio un valor agregado. Las preguntas que motivaron la reflexión fueron:

- ¿Qué implicaciones tenía las asesorías del DOFI desde el OEDI?
- ¿Qué aspectos concretos debían ser desarrollados? ¿Cómo hacerlo?

Un acercamiento conceptual entiende el **Desarrollo Organizacional** como un proceso sistemático y planificado, que reconoce a los individuos de la organización como seres humanos que aportan desde sus capacidades, motivaciones, necesidades y satisfacciones, de acuerdo a las dinámicas y posibilidades del contexto de la organización a la que pertenecen. Así mismo, implica la existencia de una conciencia social y de una claridad del quehacer institucional desde una perspectiva política y ética.

Bajo este entendido, el desarrollo organizacional está centrado por lo menos en tres aspectos:

1. Valores humanísticos.
2. Procesos personales, interpersonales, organizacionales e inter organizacionales, profundamente arraigados en tales valores.
3. La posibilidad de crecimiento (desarrollo desdoblamiento) de los individuos y todas las demás entidades sociales hacia fines ampliamente anhelados para sí por cada entidad. (Robert Tannenbaum)¹.

Así mismo, dado el continuo cambio del medio interno y externo, las organizaciones se enfrentan a un desafío cada vez más importante: cómo adaptarse al cambio constante sin perder de vista el cumplimiento de la misión de la organización. El proceso que permite a una organización adaptarse de modo exitoso es conocido con el nombre de proceso de **Desarrollo Organizacional**.

De manera complementaria, el **Fortalecimiento Institucional**² es comprendido como un abordaje integral, que tiene en cuenta los aspectos ideológicos, políticos, organizativos y relacionales, así como la revisión de los recursos de la institución. Dicho fortalecimiento tiene relación directa con el desarrollo organizacional, pero acoge de manera más amplia y coherente otros aspectos de la institución que también inciden en su sostenibilidad política y financiera. En efecto, parece que estamos hablando aquí de dos conceptos que se relacionan pero que no están definiendo exactamente lo mismo.

Algunos autores muestran cómo el **Fortalecimiento Institucional**, encuentra el antecedente más inmediato en el concepto de **desarrollo organizacional**³, el cual no ha sido fácil de definir, aunque reconocen ciertos elementos clave: el proceso, la organización como un todo

-
1. Experto de la UCLA. Encontrado en: Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por los expertos Alejandro Serralde S (2012). <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Definiciones-de-Desarrollo-Organizacional-Hechas-por-los-Expertos.pdf>
 2. Fortalecimiento institucional. Ficha 1. ¿Qué es? ¿A quién le sirve y para qué? Gerardo ALATORRE. 02 / 1995. En: <http://base.d-p-h.info/es/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1869.htm>
 3. Carrillo Collard Patricia, García Paola, Tapia Mónica. El fortalecimiento de los OCS en México. Debates, Oferta y Demanda. 2012

integrado, la importancia del género y el objetivo de facilitar a la organización un proceso de desarrollo de capacidades para que se convirtiera en **gestora de su propio cambio**.

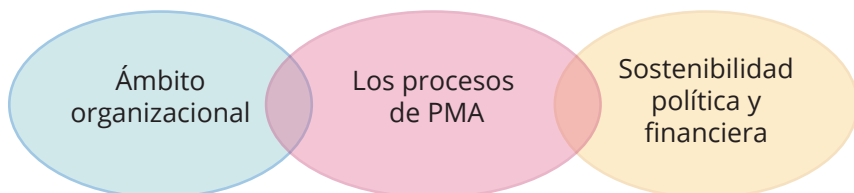
En este sentido, es imposible hablar de fortalecimiento institucional sin referirse al **proceso de desarrollo de capacidades y a su vez, el desarrollo de competencias**. La definición de “fortalecimiento institucional” puede ampliarse con dos conceptos que lo llenan de contenido:

1. El fortalecimiento institucional debe servir a las organizaciones para cumplir mejor con su misión.
2. El fortalecimiento institucional, tiene que ver con la mejora de la vida de las personas y con los cambios y transformaciones sociales que las organizaciones sociales persiguen.

Una comprensión amplia del concepto implica entenderlo como:

- Se trata de un proceso y por lo tanto requiere tiempo.
- Inicia por reforzar las capacidades ya existentes.
- Se realiza con la participación directa de las personas que conforman la organización.
- Es multidimensional, abordan varios sectores y niveles.
- El fortalecimiento institucional es medible y verificable.
- Requiere flexibilidad y adaptación a contextos diferenciados y locales.

Inicialmente el resultado de la reflexión nos permitió evidenciar tres grandes dimensiones del DOFI que ameritan comprensiones y procesos de intervención diferenciadas. Son ellos a saber:



Recientemente, creemos que cobra relevancia y absoluta pertinencia, hablar de **dos nuevas dimensiones**: Los entornos digitales y la comunicación para el cambio, en buena medida, en coherencia con un momento de transformación sin precedentes provocado por factores como la innovación tecnológica, que busca responder a situaciones derivadas de los cambios demográficos, las tensiones geopolíticas, la escasez de recursos y el cambio climático, que son algunas de las grandes problemáticas que están transformando nuestra sociedad que fueron analizados en el **marco contextual introductorio de la Caja de Herramientas**.



A continuación, desarrollamos cada una de estas dimensiones y su interrelación.

a. El ámbito organizacional

Esta dimensión comprende el análisis de las características internas de la organización, en particular: las relacionadas con las estructuras formales o sistémicas a partir de las cuáles una organización planifica y desarrolla su estrategia en el mediano y largo plazo; los sistemas y habilidades de gestión administrativa y programática; y, los conocimientos y competencias internas de sus colaboradores, empleados, voluntarios, así como el grado de involucramiento de los tomadores de decisiones de la organización, aspectos todos que conforman del ámbito interno organizacional.

Para iniciar el proceso de fortalecimiento, es necesario hacer un diagnóstico inicial de todos estos aspectos que permitan hacer una valoración general y delimitar aquellos aspectos que son necesarios reforzar. Una organización que demuestra apertura para examinarse a sí misma de manera constructiva, está preparada para identificar

mejor sus prioridades, así como las deficiencias institucionales; mejorar la eficacia de la organización al alcanzar su misión; revisar una y otra vez la efectividad del plan estratégico de la organización; Fortalecer la capacidad de la organización para aprender y gestionar su propio conocimiento.

El OEDI, constituye un enfoque que posibilita analizar y abordar estos aspectos de manera integral, conectada y armonizada. A continuación, presentamos los aspectos generales y las preguntas específicas sugeridas para abordar esta reflexión, algunas de ellas con asuntos particulares que con frecuencia no suelen ser abordadas, pero que hemos evidenciado su utilidad y pertinencia en la práctica, y que en general son los que más inciden en las crisis institucionales, tales como: tramitación de conflictos, falta de canales de comunicación, sobrecarga laboral, perfiles inadecuados de los miembros de la organización. Veamos:

Aspectos generales. Sobre la estructura organizativa

- Composición del Consejo directivo y dirección ejecutiva
- Elección de la junta directiva y frecuencia con la que es elegida
- División adecuada de funciones y tareas en estas instancias, dinámica interna, toma de decisiones
- Organigrama
- Política de recursos humanos: funciones, escalas salariales
- Reglamento interno.
- Mecanismos de resolución de conflictos

Las siguientes preguntas orientadoras permiten un análisis diagnóstico sobre estos aspectos:

Preguntas específicas para el ámbito organizacional

1. ¿La organización cuenta con una junta directiva, asamblea y/o estructura para la toma de decisiones claramente definida?
2. ¿Qué tareas y poderes de decisión tiene la asamblea general (alcance del poder de decisión)?
3. ¿Cuáles son las tareas y el poder de decisión de las instancias supervisoras más altas (alcance del poder de decisión)?
4. ¿Con qué frecuencia se reúnen las instancias supervisoras?
5. ¿Qué tareas y poder de toma de decisión tiene el/la secretario/a General/o el/la director/a de la organización (alcance del poder de decisión)?
6. ¿Existe una división adecuada de funciones y tareas en estas instancias?
7. ¿Existe en su organización una política de recursos / talento humano?
8. ¿Los empleados tienen tareas asignadas de acuerdo a sus perfiles y a los roles desempeñados dentro de la organización?
9. ¿Son los salarios comparables a organizaciones similares en su país?
10. ¿Hay un organigrama y reglamento interno que se aplica en la vida cotidiana y real de la institución?
11. ¿Existen mecanismos adecuados e institucionales para la tramitación de los conflictos internos?

12. ¿La organización se está preparando para el relevo generacional en sus estructuras tomadoras de decisión y en sus equipos?
13. ¿Existen estrategias institucionales para el apoyo psicosocial y salud mental de los integrantes de la organización?
14. ¿Hay canales de comunicación claramente definidos?



Lineamientos y políticas institucionales:

Si bien las organizaciones en el contexto actual vienen ganando una vitalidad sin precedentes. Sus fuertes motivaciones han generado un poder cívico que tal vez otras instituciones no tengan. Sin embargo, del mismo modo en que ha venido creciendo su importancia, ha venido también aumentando su responsabilidad. La transparencia, honestidad, y responsabilidades, deben hacer parte de sus principios, valores y modos de proceder, los cuales deben estar de acuerdo al más elevado código de conducta ética. Cada organización se desarrolla sobre la base de algunos principios fundamentales, ya sean especificados expresamente, o entendidos de modo implícito, traducidos en lineamientos, principios o políticas institucionales. A continuación, presentamos algunas preguntas que pueden orientar un análisis al respecto:

Lineamientos/Principios y políticas institucionales

1. ¿Tiene su organización un código de conducta?
2. ¿Forma el código parte de los contratos de trabajo y con ello es obligatorio para todos/as los/las empleados/as?

Contiene el código de conducta o existen políticas específicas sobre los siguientes temas:

3.
 - a. Protección de los/las niños/as y adolescentes.
 - b. Protección contra el acoso/abuso sexual.
 - c. Protección contra la discriminación.
 - d. Prevención de la corrupción y la lucha contra la misma.
4. ¿Tiene su organización lineamientos/políticas para promover la equidad de género?
5. ¿Tiene su organización lineamientos/políticas para promover la inclusión de personas con discapacidad?
6. ¿Tiene su organización lineamientos/políticas para promover la protección ambiental?

Rendición de cuentas (Accountability):

La rendición de cuentas significa para las organizaciones, reconocer sus compromisos y responsabilidades y la obligación de garantizar mecanismos accesibles y apropiados para que las personas y comunidades con y por quienes se trabaja, así como las demás partes interesadas puedan solicitar dicha rendición. Aquí nos referimos, por ejemplo, a las organizaciones locales con quienes se trabaja, el público en general que apoya con donaciones, los voluntarios, los donantes institucionales, los empleados y colaboradores y los órganos de gobierno propios de la organización. La rendición de cuentas tiene implicaciones en todos los aspectos organizativos: finanzas, comunicaciones, gestión de recursos humanos, recaudación de fondos, administración y gerencia. Por lo tanto, la responsabilidad de la rendición de cuentas debe ser ampliamente compartida en toda la organización.

La rendición de cuentas, constituye un mecanismo fundamental en

los procesos de **Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento Institucional**, de tal manera que otorga beneficios significativos a la organización generando ciclos de información a partir de la opinión de los demás, que le permite aprender y fortalecerse. *La rendición de cuentas es una fuerza para el cambio organizativo que no se debe desestimar.*

A continuación, algunas preguntas orientadoras sobre este aspecto:

Participación y Accountability (Rendición de cuentas)

1. ¿Qué instrumentos y procedimientos usa su organización con el fin de garantizar transparencia y rendición de cuentas ante las partes interesadas (stakeholder)?
2. ¿De qué manera, los/las empleados/as y los grupos meta participan en los procesos de toma de decisiones de su organización?
3. ¿Tiene su organización un mecanismo de denuncia y procedimiento para manejar infracciones contra la ley, su código de conducta u otros lineamientos/políticas?
4. ¿Sus grupos meta tienen acceso al procedimiento de denuncias? ¿Todos los miembros de la organización conocen el presupuesto y participan en la rendición de cuentas? ¿Cómo lo hacen?

Planeación Estratégica Institucional:

Uno de los aspectos más demandado por las organizaciones copartes en el marco del acompañamiento que se hace desde la SAA y que tiene relación directa con los procesos DOFI, tienen que ver con la planeación estratégica institucional entendida desde el enfoque

OEDI. Abordar la planeación estratégica desde el OEDI, implica la disposición de la organización a reflexionar profundamente sobre su quehacer y a construir relaciones de confianza que faciliten esta reflexión y la orientación del proceso. En la práctica hemos encontrado aspectos interesantes, como por ejemplo que las organizaciones desarrollan con claridad su apuesta política, pero esto no se ve reflejado en su documento estratégico, o no cuentan con él, o porque simplemente lo que está escrito no refleja su realidad institucional. También hemos encontrado organizaciones que han desarrollado estos procesos en medio de las crisis institucionales, como una especie de “salvavidas organizacional”, lo que ha incidido en que no exista una apropiación real de su plan estratégico.

El OEDI aporta como valor agregado la posibilidad de reflexionar sobre los efectos e impactos que se quieren generar desde la institución; en general hay claridad sobre lo qué se hace, pero no el PARA QUÉ SE HACE y el OEDI ha posibilitado que se logre llegar a esta reflexión.

Es por esta razón, que hemos identificado algunas dimensiones de análisis, pero sobre todo hemos diseñado unas preguntas orientadoras, que consideramos fundamentales y que la práctica ha evidenciado que son tendencias incidentes para estos procesos de planeación estratégica:



Aspectos generales. Sobre la planeación estratégica

- Características del plan estratégico.
- Coherencia entre el marco estratégico, plan operativo y PME.
- Fundamentación y orientación de la planeación estratégica.
- Potencialidades, oportunidades y retos de la planeación estratégica.
- Involucramiento de todos los actores en el proceso de diseño, implementación y monitoreo del plan.

Preguntas específicas para la planeación estratégica

1. ¿El plan estratégico institucional (PEI) ha definido unos cambios y efectos directos que se expresan claramente en su misión y visión institucional?
2. ¿El plan estratégico incluye una misión, visión, y estrategia de intervención?
3. ¿Hay coherencia entre el marco estratégico, plan operativo y PME institucional desde el OEDI?
4. ¿Elabora su organización planes operativos anuales que guardan coherencia con el PEI?
5. ¿Los proyectos desarrollados están armonizados con el plan estratégico institucional?
6. ¿El PEI es reconocido e integrado por todos los miembros de la organización?

Los aspectos administrativos:

En cuanto al aspecto administrativo en general observamos que es un área de la organización que no se asume de manera integral y que está “aislado” del quehacer institucional. El OEDI permite evidenciar la necesidad de armonizar esta área con el quehacer institucional y que todos los miembros de la organización, en especial los tomadores de decisión tengan incorporada la visión estratégica y administrativa. Allí los retos fundamentales generalmente radican en procesos y procedimientos, mecanismos de control interno, implementación de estándares internacionales. Los aspectos generales y las preguntas orientadoras son las siguientes:

Sobre los aspectos administrativos

- Existencia de una contabilidad adecuada para la rendición de cuentas y control presupuestario.
- Existencia de auditorías que incluya carta de control interno.
- Informes de seguimiento de observaciones de auditoría externa e interna.
- Informes de seguimiento físico financiero en articulación con la ejecución operativa.
- Estados financieros de la institución (balance general, estado de egresos e ingresos, flujo de fondos, patrimonio neto, etc.)

Preguntas específicas para los aspectos administrativos

1. ¿Tiene un sistema de contabilidad electrónica?
2. ¿Existe un conocimiento suficiente del marco legal y fiscal así como del cumplimiento de obligaciones relacionadas?

3. ¿Existencia de una contabilidad adecuada para la rendición de cuentas y control presupuestario? En el caso que no, ¿qué dificultades tienen?
4. ¿Existencia de auditorías que incluya carta de control interno? En el caso que no, ¿por qué?
5. ¿Cuentan con informes de seguimiento de observaciones de auditoría externa e interna?
6. ¿Están los informes de seguimiento financiero articulados con la ejecución operativa?
7. ¿Cuenta con estados financieros (balance general, estado de egresos e ingresos, flujo de fondos, patrimonio neto, etc.) actualizados?
8. ¿Existe en la organización un manual de procedimientos administrativos/ directrices financieras internas?
9. ¿Contienen sus manuales de control interno la descripción de responsabilidades y procesos de toma de decisiones (por ejemplo, desembolsos)?
10. ¿Contiene sus manuales de control interno la descripción del proceso de adquisición de bienes/solicitud de prestación de servicios?
11. ¿El manual de procedimientos está disponible para todos los empleados de su organización?
12. ¿Lleva a cabo la organización una revisión periódica y actualización del manual de procedimientos administrativos / de las directrices financieras internas?
13. ¿Existen estrategias diseñadas para la adaptación de la organización a las normas internacionales de contabilidad y financieras? ¿Cómo las están implementando? ¿Qué dificultades tienen?

b. Los procesos de Planeación Monitoreo Evaluación y Aprendizaje - PME

Desde el OEDI, uno de los aspectos más importante en el marco del DOFI son los procesos de planeación, monitoreo y evaluación y aprendizaje (PMEA), siendo este último “el aprendizaje” el objetivo fundamental de los sistemas de PME en la organización. Es fundamental crear una cultura de aprendizaje dentro de la organización (gestión del conocimiento). Esta cultura debe fomentar la curiosidad personal, apoyar la experimentación, aceptar el fracaso y valorar el aprendizaje y la mejora continua.

En la práctica hemos encontrado que el proceso de PME inicia con la planeación estratégica de la organización y que en la medida en que exista claridad institucional, existen mayores condiciones para diseñar un sistema de PME coherente y aplicable. Los aspectos a analizar desde el enfoque OEDI para los sistemas de PME, los hemos dividido en:

- Aspectos vinculados al enfoque y la fundamentación del sistema de PME.
- Aspectos relacionados con los procesos operativos y de funcionamiento del sistema de PME.

Sobre el enfoque y la fundamentación del sistema de PME

1. ¿Los procesos de PME se sustentan en el enfoque de gestión por resultados? Si no es así, ¿cuál enfoque utilizan?
2. ¿Existe un enfoque que integre la planeación estratégica institucional?
3. ¿Los procesos de PME permiten “examinar y aprender”?
4. ¿Es utilizado para la gestión de los proyectos y la planeación estratégica institucional?
5. ¿Cuál es la utilidad del sistema de PME?

6. ¿Los sistemas de PMEA permiten evidenciar los cambios específicos generados con nuestra acción?
7. ¿Permiten visibilizar lo que hacemos? ¿Permite tomar decisiones?

Sobre el enfoque y la fundamentación del sistema de PMEA

1. ¿Quién lidera los procesos de PME?
2. ¿Cómo funciona el sistema?
3. ¿Cada cuánto hacemos monitoreo?
4. ¿Cuándo recopilamos los datos?
5. ¿Qué instrumentos usamos?
6. ¿El sistema de PME está articulado a nivel operativo y administrativo?
7. ¿Quién los recopila los datos?
8. ¿Con quién más compartimos los resultados?
9. ¿Qué dificultades tenemos con el proceso de PME? ¿Porqué?
10. ¿Que hacer para mejorar el proceso de PME de los proyectos?
11. Recomendaciones para avanzar integralmente en los procesos de PME de una manera sencilla, clara y de fácil acceso para todos los miembros de la organización.

Frente al diseño y puesta en funcionamiento de un sistema de PMEA, es fundamental la necesidad de priorizar la mínima información necesaria y no la máxima ideal. Esto supone delimitar los indicadores a nivel de efectos directos y armonizar las herramientas de planifica-

ción operativa como son el POA (Plan Operativo Anual) y la Matriz de Monitoreo. Ambas herramientas, junto a una cadena de cambio institucional posibilitan cerrar las brechas existentes entre los niveles operativos y de efectos directos e impactos. *Una ampliación de la información frente a los sistemas de PMEa podrá consultarse en la caja de herramientas sobre este tema en el módulo No. 2*

Es importante mencionar que el centro del monitoreo y la evaluación es el uso de la información que se produce, de tal manera que posibilite la observación sobre los aportes de nuestras acciones, de cara a los cambios que queremos generar. Adicionalmente, recordemos que el OEDI tiene el énfasis en el aprendizaje, por lo tanto, se espera que los procesos de PMEa también aporten significativamente a aprender de nuestras prácticas, a sistematizar nuestras experiencias y finalmente a gestionar el conocimiento, aspecto fundamental que coadyuva a la generación de los cambios de manera planificada y más efectiva, así como a la sostenibilidad misma de los procesos. *Puede encontrar mayor información sobre gestión de conocimiento en la herramienta No. 3 referida a este tema.*

En tal sentido, la información juega un rol supremamente importante a nivel del DOFI y no puede reducirse exclusivamente a documentar lo que hacemos o para la rendición de cuentas de una agencia; **lo más importante es que dicha información se use para producir aprendizaje y conocimiento desde la práctica, de tal manera que se transforme en conocimiento organizacional, que sea despersonalizado y que se constituya en un capital institucional poderoso y potente para generar las transformaciones sociales que queremos con nuestras estrategias de intervención.**

La gestión de conocimiento va de la mano de otros procesos como los vinculados con los cambios generacionales en las organizaciones, de tal manera que contribuyan a un relevo generacional responsable que asegure una transición tranquila y ordenada.

El aprendizaje:

Constituye un proceso por medio del cual la persona se apropia del conocimiento en sus distintas dimensiones: conceptos, procedimien-

tos, actitudes y valores. Reflexionar sobre dónde está el conocimiento que deja el quehacer institucional, cómo se documenta este conocimiento, y cómo se transfiere y se promueve su adaptación y uso, son preguntas estratégicas dentro de toda organización.

Los aprendizajes pueden expresarse como lecciones aprendidas entendidas como una generalización a la cual es posible llegar después de un proceso vivido; es dejar explícito el resultado de un proceso de aprendizaje que involucra reflexionar sobre la experiencia. Es el reflejo del aprendizaje que proviene de la experiencia, NO es una recomendación o una necesidad.

Es importante incluir una herramienta que a partir de la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación garantice que se generen aprendizajes que retroalimenten el siguiente ciclo de ejecución de un proyecto, un nuevo programa o una acción que contribuyan en general al desarrollo de la organización y a su fortalecimiento institucional.

Algunas preguntas para la identificación de lecciones aprendidas son:

Preguntas para la identificación de lecciones aprendidas

- 1.** ¿Qué NO cambiarían en el desarrollo de esta estrategia o práctica? (factores de éxito para repetir)
- 2.** ¿Qué cambiarían? (factores de riesgo para evitar)
- 3.** ¿Qué hemos aprendido? (políticos, técnicos, económicos, ambientales, socio-culturales)
- 4.** ¿Qué factores facilitan el desarrollo de esta práctica o estrategia?
- 5.** ¿Cuál fue el punto de partida o situación inicial antes de empezar a trabajarla? ¿Qué fue lo que motivó su incorporación?

c. Sostenibilidad Institucional

Es entendida como la capacidad de las organizaciones para permanecer en el tiempo, desarrollando sus acciones estratégicas sin perder de vista su razón de ser, su enfoque político y contando con los recursos suficientes para tal fin. De allí la pertinencia de hablar de sostenibilidad política y financiera de las organizaciones y de identificar su potencial para lograrlo. La sostenibilidad política es condición para que exista sostenibilidad financiera.

Ahora bien y sin perder el foco de la Orientación a Efectos Directos e Impactos – OEDI, como sostenibilidad también se debe entender el grado en que justamente, estos efectos, cambios o transformaciones alcanzadas por la acción de una organización a través de sus programas y proyectos, continúan después de que estos finalicen. Es decir, la sostenibilidad se entiende como la capacidad de mantener los cambios generados, aunque el proyecto finalice o la organización implementadora ya no esté. Esto significa que el análisis se debe hacer en función de la apropiación, aseguramiento y capacidad de réplica de los destinatarios del proyecto.

Desde las organizaciones sociales la **sostenibilidad política** se refiere a la claridad del quehacer institucional y la forma en cómo el proyecto social se vincula a la práctica institucional y a su marco estratégico. También implica la participación equitativa de los distintos actores, representatividad de las diferentes autoridades y enfoque/filosofía del cambio o transformación que se busca con los procesos y los proyectos.

La **sostenibilidad financiera** se refiere a la obtención de suficientes recursos para mantener activo el proceso y/o el proyecto, para esto es necesario la definición de estrategias financieras que garanticen la gestión presente y futura, la definición de métodos de control sobre el manejo de recursos, la transparencia en la rendición de cuentas, y el rol social que cumple una organización, entre otros (Manual RAF. 2012).



Para avanzar en la reflexión sobre el escenario de las organizaciones de cara a la sostenibilidad política, hay que decir que esta se vincula estrechamente a la base social y comunitaria y al grado de correspondencia entre la misión y los valores de la organización con los anhelos, necesidades y aspiraciones de la comunidad/sociedad a la que pertenece, sólo así una organización social podrá tener la fuerza suficiente para impulsar los cambios que propone, y por ende será sostenible políticamente.

En este sentido, las estrategias para la sostenibilidad deben estar dirigidas al aumento de la legitimidad social de la organización, basada en su acción en y con la comunidad/sociedad, que se visualiza en el valor añadido que aporta y que la diferencia de organizaciones del mercado. **Esta legitimidad es el elemento básico de sostenibilidad,** sin él, todas las demás estrategias tendrán un éxito muy limitado.

La legitimidad también se vincula con la importancia de generar diálogo con otros actores y fortalecer la capacidad de interlocución con actores diversos, este es un factor clave para la sostenibilidad tanto política como financiera.

Las dimensiones de análisis del ámbito organizacional son muy procedentes para iniciar el análisis de sostenibilidad política y financiera de las organizaciones, los elementos adicionales radican en la permanencia en el tiempo de la acción política, la capacidad de inversión y recaudación de fondos, nivel de involucramiento de los actores y capacidad y disposición para desaprender y cambiar la cultura organizacional. A continuación, se presentan algunas preguntas que permiten hacer un análisis diferenciado para abordar la sostenibilidad política y financiera:

Sostenibilidad política

1.

¿La organización tiene identificado con claridad sus líneas misionales?

2. ¿Qué condiciones existen dentro de la organización que posibilita la permanencia en el tiempo de su acción política más allá de la existencia de los recursos?
3. ¿Hay coherencia entre la apuesta política y los programas / proyectos desarrollados?
4. ¿La organización está dispuesta a hacer inversión de tiempos y recursos para su sostenibilidad?
5. ¿Qué necesitaría para fortalecer su sostenibilidad?
6. ¿Cuál es el nivel de involucramiento de los actores internos de la organización (en especial de los tomadores de decisiones) para avanzar en la sostenibilidad de la organización?
7. ¿Cuál es la capacidad de re aprendizaje e innovación para adaptarse a las condiciones actuales?
8. ¿Qué estrategias ha desarrollado para avanzar en sus sostenibilidad política? ¿Son adecuadas? ¿Han funcionado?
9. ¿Cuáles han sido las buenas y malas prácticas?
10. ¿Cuáles son los retos y las oportunidades que valoran para continuar?

Sostenibilidad Financiera

1. ¿Cuál es la composición del presupuesto de la organización?
 - Fuentes internacionales
 - Fuentes no gubernamentales nacionales
 - Fuentes gubernamentales nacionales
 - Ingresos generados por actividades propias/activos
2. ¿Con qué organizaciones nacionales e internacionales de apoyo y financiadores ha cooperado su organización en los últimos cinco años?

3. ¿Está cumpliendo adecuadamente los términos del contrato (e.o prestación de informes a tiempo y conforme a los requerimientos de los financiadores)?
4. Capacidad de relacionarse con los financiadores y de cumplimiento con los términos del contrato. ¿Dificultades que enfrentan?
5. La viabilidad financiera, ¿es un tema de discusión dentro de la organización y en sus diferentes estructuras como es el directorio, la dirección ejecutiva el personal? ¿Qué instrumentos / proyecciones se utilizan?
6. ¿Existe un Plan de Estrategia y Sostenibilidad Financiera, y búsqueda de fondos? ¿En qué medida este plan se ha puesto en marcha dentro de la organización? En caso negativo ¿por qué?
7. Si es así, ¿la organización tiene un plan de recaudación de fondos con objetivos específicos, y conforme a su misión y visión?
8. ¿Existe un plan de generación de recursos propios?
9. ¿Hay dentro de la organización personal responsable y con experiencia para la recaudación de fondos tanto privados, nacionales e internacionales?
10. ¿Han tenido éxito en la búsqueda de financiamiento? ¿qué dificultades han encontrado?
11. En caso afirmativo, ¿dispone la organización de una formación adecuada para el personal y otras personas responsables de la recaudación de fondos?
12. Analizar el entorno legal y financiero de la organización en términos de recaudación de fondos ¿Cuáles son las oportunidades y los riesgos que enfrenta la organización en cuanto a la recaudación de fondos locales e internacionales?

13. ¿Es posible generar ingresos locales por la prestación de servicios por consultorías?

14. La organización cuenta con personas capacitadas que puedan prestar servicios de consultorías en los temas de Liderazgo de Mujeres, Extractivos y Captación y Gestión de Fondos.



d. Sostenibilidad Institucional

En los últimos años hemos asistido a un proceso de modernización en la gestión y el funcionamiento de las organizaciones no gubernamentales. La transformación digital supone un cambio exponencial y no cabe duda que las organizaciones que no sepan adaptarse y sacar el provecho que ofrecen las nuevas tecnologías, pueden encontrarse con dificultades a la hora de desarrollar sus objetivos con eficiencia. Es así de sencillo: para sobrevivir como organización va a ser necesario plantearse un cambio profundo que transformará la forma de hacer las cosas y que podría incluso hacer replantearse las estrategias de la organización. Los entornos y la transformación digital imponen hoy más que nunca retos para el Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento Institucional. Abordar con éxito la era digital, implica asumir una estrategia que involucre a toda la organización. A nivel organizacional son muchos los ámbitos en que los entornos digitales puede contribuir al fortalecimiento institucional. El siguiente cuadro resume varios de estos aspectos:

Ámbitos de actuación de la TD



Fuente:

Encuesta ESADE-PwC sobre transformación digital en las ONG, 217

Las siguientes preguntas contribuyen a ir avanzando en la implementación de entornos digitales que si vinculen de manera suficiente con las distintas áreas de las organizaciones de manera robusta y sostenible:

Preguntas para la identificación de lecciones aprendidas

1. ¿Cuenta en la organización con talento humano con formación y experiencia para liderar temas digitales?
2. ¿Existe un plan en la organización para formar a sus colaboradores y capacitarlos en estrategia digital?
3. ¿Existe una persona o equipo en la organización que tiene como rol principal el trabajo desde los entornos digitales?
4. ¿Se ha destinado periódicamente un presupuesto al ámbito digital?
5. ¿Está trabajando la organización la cultura organizacional frente a la resistencia al cambio y el miedo a la innovación que supone el entorno digital?
6. ¿Cuenta la organización con una página web atractiva, accesible y actualizada?
7. ¿Está presente la organización en canales on line y redes sociales?
8. ¿Usa la organización alguna herramienta de big data que facilite la recopilación y el análisis de datos?

e. Comunicación para el cambio social

En relación con la comunicación, hemos querido incluir aquí un concepto que se acerque más al quehacer de las organizaciones copartes y, por lo tanto, más pertinente frente a sus propósitos misionales. Se trata de la comunicación para el desarrollo o para el cambio social, entendida como un campo de construcción social y cultural para transformar la sociedad en su conjunto. A este nuevo paradigma se le atribuyen algunas características esenciales: es participativa, se basa en la propia cultura, hace uso de las tecnologías disponibles, busca alianzas, establece redes y es democrática.



¿Por qué la comunicación para el cambio social es una herramienta poderosa?

La comunicación social para el cambio social puede aportar un cambio sostenible en una sociedad -en sus valores y/o estructuras-, mejorando las oportunidades de vida y el bienestar de todos los miembros.

¿Por qué es relevante para la sociedad?

1. Es una forma horizontal de comunicación que promueve el diálogo participativo con la sociedad.
2. Busca equilibrar las relaciones de poder, utilizando mensajes más inclusivos e integrados
3. Busca que las voces de los pueblos marginados y vulnerables sean escuchados.

En resumen, con una comunicación para el cambio social, las personas mismas definen quiénes son, qué necesitan y cómo conseguir lo que necesitan para mejorar sus propias vidas.

Infografía adaptada de: <https://mingaperu.org/es/inicio/>

Así, esta comprensión de la comunicación no es sólo la de un instrumento, sino como una dimensión de lo social-cultural que tiene la capacidad para generar y fortalecer transformaciones, así mismo el campo de la comunicación para el cambio social asume y le da perfil a nuevos sujetos sociales surgidos de procesos de movilización y lucha por el reconocimiento y construye una agenda propia que prioriza los temas que son la búsqueda de las transformaciones que se desean⁴.

4. Ver, Cadavid, A. (2014). Los actuales debates sobre comunicación, desarrollo y cambio social. In A. Cadavid Bringe & A. Gumucio Dagron, Pensar desde la experiencia. Comunicación participativa en el cambio social. (1st ed., pp. 37-54). Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Es así como la participación se constituye en un elemento clave de la comunicación para el cambio social. *“La comunicación para el cambio social es una comunicación ética, es decir de la identidad y de la afirmación de valores; amplifica las voces ocultas o negadas, y busca potenciar su presencia en la esfera pública. Recupera el diálogo y la participación como ejes centrales”*⁵.

Las cuatro claves de la Comunicación para el Cambio Social⁶ son el diálogo, el apoyo (advocacy), la participación y el propósito. Se entiende como diálogo a una comunicación de doble vía, particularmente entre los actores clave (stakeholders), por oposición a los modelos de comunicación de arriba a abajo o unidireccionales. El diálogo ha de ser visto como una corriente o flujo de significado compartido de la que pueden surgir nuevos. El apoyo que ofrece la Comunicación para el Cambio Social (advocacy) es una forma de empoderamiento de los ciudadanos locales para demandar sus derechos o influenciar las políticas y retar las relaciones de poder existentes. El término empoderamiento está directamente vinculado con el término participación.

A continuación, se plantean algunas preguntas a las cuáles debe responder una estrategia o acciones de comunicación para el cambio social:

Preguntas para direccionar una estrategia comunicativa hacia el cambio social

- 1.** ¿Los individuos y las comunidades afectadas se apropian del proceso comunicativo y de sus contenidos? ¿esta apropiación de la comunicación contribuye a la sostenibilidad de los cambios sociales?

5. Gumucio, A. (2004). El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social. Investigación & Desarrollo, 12(1), 2-23.
6. Valdés, Cristina. La Comunicación para el Cambio Social: una mirada participativa al concepto de desarrollo. Revista Digital JANUS, 2017.

2. ¿La comunicación permite ampliar las voces de los más desfavorecidos, tiene como eje contenidos locales y la noción de apropiación del proceso comunicacional?
3. ¿Son las comunidades gestoras de su propia comunicación?
4. ¿Está la comunicación promoviendo el diálogo social, el debate y la negociación al interior de la comunidad?
5. ¿Los resultados del proceso de comunicación toma en cuenta la cultura y el contexto de desarrollo?
6. ¿La comunicación contribuye a fortalecer la identidad cultural, la confianza, el compromiso, la apropiación de la palabra en el ámbito comunitario?
7. ¿Está el proceso comunicativo promoviendo un proceso cíclico de interacciones desde el conocimiento compartido por la comunidad y desde la acción colectiva?

¿Por dónde comenzar? Una Ruta a Seguir:

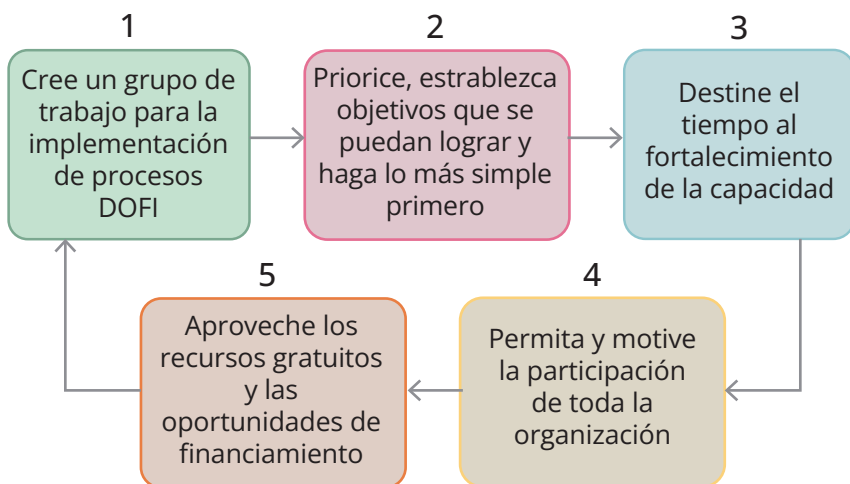
El abordaje de los procesos de DOFI desde la perspectiva de OEDI, implica construir rutas diferenciadas que, a partir del análisis de las cinco dimensiones aquí desarrolladas, delimite aquellos aspectos que deben ser abordados y los puntos de entrada específicos para cada organización. Para el desarrollo de dicha ruta o rutas diferenciadas, es oportuno colocar en el escenario algunas preguntas orientadoras que posibilitan clarificar los pasos a dar de cara al marco estratégico institucional y los efectos e impactos que queremos lograr con nuestra acción.

Para la ruta

- ¿Qué cambios haremos para avanzar en nuestro fortalecimiento organizacional?
- ¿Qué debemos cambiar y en qué ámbitos?
- ¿Por qué lo queremos cambiar? (justificación objetivo del cambio)
- ¿Cómo haremos el cambio? (proceso de cambio, paso por paso)
- ¿Hasta cuándo haremos el cambio?
- ¿Qué requerimos para hacer el cambio/ajustes?

Es importante mencionar que no existe un único punto de entrada para estos procesos de implementación del DOFI desde el OEDI. Todo depende de las características de las organizaciones, los ámbitos priorizados y las capacidades internas para asumir el proceso. A continuación, presentamos algunos pasos básicos a tomar en cuenta como punto de partida:

5 pasos



1. Cree un grupo de trabajo para la implementación de procesos DOFI – Los multiplicadores:

Una sola persona no puede emprender la tarea de fortalecer y hacer crecer la organización. La formación de un equipo especial para ayudar a definir metas y llevar a cabo un plan de acción para procesos tipo DOFI mejorará las probabilidades de éxito (multiplicadores). Sea creativo al formar este equipo. Considere incluir las voces de las comunidades o grupos con quienes desarrolla su acción, además de, empleados y/o colaboradores, voluntarios y miembros del directorio u órganos de dirección. No es posible avanzar en el desarrollo de procesos DOFI, si no hay una persona o un grupo de personas responsables dentro de la organización que se disponga a jalonar cambios y a multiplicar el enfoque OEDI adentro y transferirlo.

2. Priorice, establezca objetivos que se puedan lograr y haga lo más simple primero:

Con los procesos DOFI, es importante separar lo que puede hacer de lo que debe hacer. Fije objetivos que se centren en lo que se debe hacer y asegúrese de que estos objetivos se puedan lograr. Si al comienzo se presentan dificultades, empiece por algunas tareas simples. El ímpetu que se obtiene ante un pequeño avance puede inyectar energía a la organización para emprender desafíos mayores.

Los procesos tienen distintas dinámicas y niveles y si no se evidencian productos concretos en el corto plazo, generalmente no se logran todos los efectos previstos al inicio del proceso, porque los integrantes de la organización pierden motivación y ritmo reflexivo.

3. Destine tiempo al fortalecimiento organizativo y/o desarrollo institucional

Algunas organizaciones más pequeñas apenas cuentan con el personal o los recursos necesarios para desarrollar los programas y proyectos a través de los cuáles cumplen su misión. Por lo tanto, es fundamental destinar de manera diferenciada y planeada tiempo para centrarse en el crecimiento organizacional. Esto puede significar unas

horas por semana o algunos días una vez al mes. La inversión de tiempo en este momento traerá su recompensa posteriormente.

4. Haga participar a toda la organización

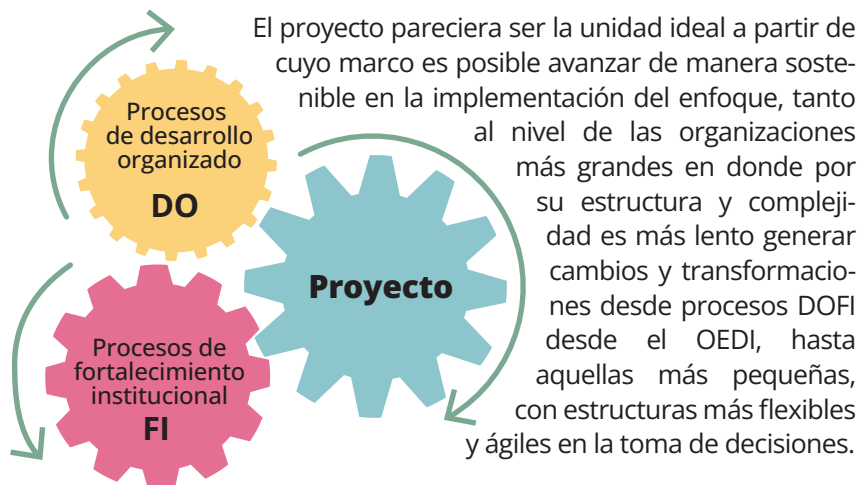
Los cambios en una organización pueden provocar ansiedad y muchas veces pueden hacer sentir a algunos miembros de la misma, que las iniciativas de tipo DOFI pueden desviar el interés de lo que realmente debería ser importante para la organización. En este sentido, la participación activa de todos y todas genera apropiación, hace que se creen flujos completos de información y que exista acceso amplio a la misma. Es importante tomar en cuenta que los procesos de DOFI desde la perspectiva OEDI implican corresponsabilidad por parte de los miembros de la organización y el desarrollo de tareas conjuntas, que tienen que ver con todos los miembros de la organización, por un período de tiempo que puede prolongarse más allá del de una asesoría específica tradicional.

La participación amplia, debe incluir de manera suficiente a los destinatarios, visibilizando su rol como “actores de cambio” lo cual les confiere un papel protagónico y activo y no sólo como receptores pasivos. Así, la participación amplia permite unificar ideas y generar miradas compartidas tanto frente a los procesos DOFI como al mismo entendimiento del enfoque OEDI, lo cual que hace que se generen acciones de manera armonizada de cara a una misma transformación organizacional e institucional.

El abordaje DOFI con enfoque OEDI

Como se ha señalado previamente, dadas las distintas variables internas y externas que inciden en la construcción de la ruta, no existe un único camino a través del cual se pueden abordar los procesos de Desarrollo Organizacional y Fortalecimiento institucional. A partir de la experiencia práctica de asesoría desde la SAA (antes IFFA) las distintas rutas, es posible evidenciar que hay aspectos que siempre están presentes en un proceso de acompañamiento DOFI: el diagnóstico, la definición de los cambios, la delimitación del marco estratégico, la discusión conceptual y política de las organizaciones.

El proyecto, un buen punto de partida



A manera de conclusión:

Desde el ejercicio práctico de acompañamiento a organizaciones, se han podido constatar las enormes fortalezas del OEDI, que radican ante todo en su concepción como “un enfoque” es decir, una forma de aproximación a la realidad que se busca analizar, transformar y cambiar. A continuación presentamos algunas ideas a manera de conclusión:

- El enfoque OEDI contribuye a colocar en el escenario unos elementos mínimos necesarios para implementar la perspectiva de cambio; pero no se encasilla con una sola forma de construir los procesos, tiene la suficiente maniobrabilidad para ajustar las acciones de acuerdo a los requerimientos de cada organización.
- El enfoque OEDI sin duda contribuye a fortalecer a la organización porque facilita la reflexión sobre el quehacer institucional, provocando un análisis desde otras perspectivas, lo que posibilita tener otras formas de interpretación de la realidad, construir colectivamente y resignificar la práctica institucional desde el abordaje de otros paradigmas.

- Es un enfoque que también, ayuda a construir herramientas diferentes para el DOFI y para la delimitación de la acción organizacional.
- El OEDI es un enfoque poderoso, que contribuye a responder a la crisis, lo cual aporta al fortalecimiento de capacidades, que a su vez contribuye a los cambios sociales y políticos.
- El DOFI desde el OEDI implica generar proceso de continuidad que se desarrollan en distintas fases, de manera continua e interconectada. Esto significa que las organizaciones deben priorizar esta tarea más allá de las acciones operativas y cotidianas.
- Los procesos DOFI sólo se posibilitan si están armonizados con la realidad y capacidad de las instituciones. En tal sentido, es necesario procurar que todas las acciones que se desarrollen de fortalecimiento estén dentro de los procesos de planeación interna. Esto puede suponer en la práctica, por ejemplo, la redefinición de roles dentro del equipo y el aprovechamiento de los recursos y productos institucionales ya existentes.

Bibliografía

- Recursos Humanos. Desarrollo organizacional. Concepto. En: <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>
- Encontrado en: Definiciones de Desarrollo Organizacional hechas por los expertos Alejandro Serralde S (2012). En: <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Definiciones-de-Desarrollo-Organizacional-Hechas-por-los-Expertos.pdf>
- Fortalecimiento institucional. Ficha 1. ¿Qué es? ¿A quién le sirve y para qué?. Gerardo ALATORRE. 02 / 1995. En: <http://base.d-p-h.info/es/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1869.html>
- Manual de Recaudación alternativa de fondos para Colombia. Catalina Prieto y Natalia Velásquez. En: <http://www.fundacionsynergia.org.co/pdf/ManualRecaudacionAlternativadeFondos.pdf>
- Carrillo Collard Patricia, García Paola, Tapia Mónica. El fortalecimiento de los OCS en México. Debates, Oferta y Demanda. 2012 <http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/122/pr/pr6.pdf>
- Cadavid, A. (2014). Los actuales debates sobre comunicación, desarrollo y cambio social. In A. Cadavid Bringe & A. Gumucio Dagron, Pensar desde la experiencia. Comunicación participativa en el cambio social. (1st ed., pp. 37-54). Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios. https://www.javeriana.edu.co/unesco/pdf/comunicacion_desarrollo_cambio_social2.pdf
- Gumucio, A. (2004). El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social. Investigación & Desarrollo, 12(1), 2-23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26800101>

- Valdés, Cristina. La Comunicación para el Cambio Social: una mirada participativa al concepto de desarrollo. Revista Digital JANUS, 2017.
https://janusonline.pt/images/anuario2017/2.3.5_CristinaVald%C3%A9s_Comunicaci%C3%B3n_CambioSocial.pdf