

Guía de apoyo para el acompañamiento de organizaciones comunitarias

Manual para el/la ADL

Programa Organizaciones en Acción



FOSIS

Ministerio de
Desarrollo Social
y Familia

Gobierno de Chile



Programa
**ORGANIZACIONES
EN ACCIÓN**

Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS
Departamento de Habilitación Social
Programa Organizaciones en Acción

Segunda
edición
Santiago, Chile

Queridos equipos regionales

Nos es grato compartir con ustedes este material el cual pretende no sólo ser una guía de apoyo a su labor, sino también tiene como propósito relevar el trabajo que desarrolla cada uno y una de ustedes en el proceso de acompañamiento a las organizaciones, que se vinculan con la oferta programática del FOSIS, a través de la implementación autogestionada de sus proyectos.

Para el FOSIS, cuya misión es: *"Contribuir a la superación de la pobreza y vulnerabilidad social a través de estrategias que fortalezcan la cohesión social, las habilidades y capacidades de personas, familias y comunidades, con pertinencia territorial y enfoque de género"*, es relevante el papel que tienen las organizaciones comunitarias en el mejoramiento de las condiciones de vida, el fortalecimiento del tejido social y enfrentar la inequidad y vulnerabilidad de sus comunidades.

Entendemos que las organizaciones tienen una labor desafiante, sobre todo cuando deben diseñar, impulsar y gestionar sus propios proyectos o iniciativas, pero esta labor no es posible fortalecerla sin el acompañamiento de los equipos regionales.

A través del programa Organizaciones en Acción, el FOSIS financia proyectos que son diseñados e implementados por organizaciones comunitarias que representan a sectores en situación de pobreza y vulnerabilidad. Esta línea de trabajo nos ha permitido aportar financiamiento y acompañamiento a muchas organizaciones que han ejecutado sus proyectos con recursos FOSIS en todo el país, las que requieren tener capacidad de autogestión para lograr su implementación y, con el fin de aportar al fortalecimiento de esas capacidades, el FOSIS ha desarrollado este programa. Es así, que para acompañar a las organizaciones y apoyarlas en su labor, consideramos fundamental la entrega de herramientas que permitan apoyar la labor que ustedes realizan en cada uno de los territorios y cuyo trabajo ha estado históricamente orientado a promover la participación de las organizaciones sociales, la sociedad civil y el Estado, facilitando los procesos de cambio para mejorar las condiciones de vida de los territorios y sus comunidades.

Esperamos que en conjunto podamos construir un mejor país desde los territorios y con la participación de sus comunidades.



Índice

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

Objetivo del programa	08
Estrategia de intervención	11
Población objetivo	12

ORIENTACIONES PARA EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO A ORGANIZACIONES EJECUTORAS

Acompañamiento a la ejecución del programa	14
Consideraciones para el acompañamiento	19
Etapas del programa	24
Etapa inicio de actividades (hasta mes 1)	24
Etapa desarrollo de actividades (mes 2-5)	26
Etapa de entrega de productos o cierre técnico (mes 6)	27
Estrategias para el aumento de la capacidad de autogestión de proyectos	28
Establecimiento de metas	28
Planificación de actividades	29
Trabajo en equipo	30
Gestión de recursos	31
Coordinación con otros actores	32
Involucramiento de la comunidad	33



Descripción general del programa

Una de las líneas de trabajo a través de la cual el FOSIS realiza su misión institucional de *“Contribuir a la superación de la pobreza y vulnerabilidad social a través de estrategias que fortalezcan la cohesión social, las habilidades y capacidades de personas, familias y comunidades, con pertinencia territorial y enfoque de género”* es el trabajo con las organizaciones comunitarias. Este trabajo lo ha desarrollado a lo largo de su historia a través de la implementación de programas cuya estrategia de intervención es el financiamiento de proyectos autogestionados. A partir del 2022, el programa a cargo de liderar esta estrategia de intervención es el **programa Organizaciones en Acción**.

Programa **ORGANIZACIONES EN ACCIÓN**

A modo de contexto, en Chile encontramos más de 100 mil organizaciones comunitarias (funcionales y territoriales) de las cuales cerca del 90% representan a 306 comunas con alta vulnerabilidad y pobreza (comunas con un 65% de concentración de hogares en hasta 60% RSH).

Por lo tanto, **nuestro país cuenta con una gran cantidad de organizaciones comunitarias** que pueden constituirse en una estrategia de apoyo social para los sectores pobres y vulnerables, contribuyendo a dar respuesta a los problemas de sus comunidades (Francisco Eduardo Costa Yáñez, 2017). En este sentido, de acuerdo con un estudio del Centro UC de Políticas Públicas (2020) las entidades que se dedican a la superación de la pobreza y vulnerabilidad son en un 83% comunitarias y funcionales. **“Las organizaciones comunitarias, toman por objeto el representar los intereses de los residentes de dicho territorio o promover objetivos y finalidades específicas dentro de la comunidad sin un ánimo de lucro”**, pueden contribuir a la superación de la pobreza de manera más eficiente porque las organizaciones sociales permiten tener una vinculación a causas concretas y entregan identidad y sentido de pertenencia, por lo que aportan al desarrollo de los territorios, abordando problemas y necesidades que otras instituciones no logran responder, dado que se encuentran distribuidas en forma descentralizada y pueden llegar a sectores en situación de pobreza, donde escasea la presencia de otros actores (Irrázabal, Sagredo y Streeter, 2019).



Bajo esta perspectiva, es necesario que las **organizaciones recuperen el protagonismo en sus comunidades en la solución de los problemas comunitarios que las afectan**, para lo cual es clave aumentar en las organizaciones comunitarias su **capacidad para autogestionar proyectos**, permitiendo con esto aportar al fortalecimiento de la sociedad civil en materia de pobreza y vulnerabilidad, así como a disminuir las desigualdades sociales y territoriales.

Por otra parte, las organizaciones comunitarias son **organizaciones promovidas directamente por los mismos vecinos y vecinas dentro de su comunidad** y dependen, en buena medida, de recursos externos para su funcionamiento, que obtienen primariamente de “fuentes estatales” (Forni, Siles & Barreiro, 2004). Sin estos recursos sólo podrían llevar a cabo actividades aisladas y no **proyectos**, es decir, iniciativas que impliquen desarrollar desde una planificación, un conjunto de actividades que se realizan de manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes y/o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un periodo de tiempo. **Por tanto, las organizaciones requieren de recursos externos para llevar a cabo sus proyectos o iniciativas, especialmente aquellas que representan a comunidades vulnerables.**

El programa pretende responder a esta necesidad ya que, por una parte, **financia proyectos que son definidos por las propias organizaciones** los cuales tienen como objetivo contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de su territorio y comunidad; y, por otra, a partir de la ejecución de éste y con el apoyo y acompañamiento del FOSIS, la organización **mejora su capacidad de autogestión de proyectos**, superando una posible limitación a su potencial para aportar a la superación de su situación de pobreza y vulnerabilidad de sus comunidades.

Objetivo del programa

El programa tiene por objetivo **aumentar en las organizaciones comunitarias, territoriales y funcionales, su capacidad para autogestionar proyectos comunitarios.**

Cuando hablamos de organizaciones comunitarias nos referimos a toda organización promovida directamente por los mismos vecinos y vecinas dentro de su comunidad. Estas tienen un rol importante para enfrentar los problemas de pobreza y vulnerabilidad de sus territorios y este rol puede ser ejercido gracias a su capacidad de autogestión de proyectos comunitarios. La autogestión viene de auto (uno mismo) y gestión (hacer, crear, impulsar), es decir es la capacidad de poder llevar a cabo iniciativas o proyectos definidos por las propias organizaciones. En tanto, **lo comunitario se relaciona con acciones que implican un bien común, por lo que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida de su territorio y de la comunidad que lo conforma.** A esto se le denomina **capacidad de autogestión de proyectos comunitarios.**

Auto (uno mismo) + Gestión (hacer, crear, impulsar) = AUTOGESTIÓN

La autogestión de proyectos comunitarios se base en las siguientes 6 dimensiones:

Dimensión	Descripción
Establecimiento de metas	Corresponden a aquellas que aseguran el cumplimiento de las actividades definidas en el proyecto (plazos y objetivos).
Planificación de actividades	Consiste en realizar planificaciones que contemplen las acciones necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto.
Trabajo en equipo	Acciones asociadas a la distribución de roles entre las personas integrantes de la organización.
Gestión de recursos	Corresponde a la administración de los recursos del proyecto.
Coordinación con otros actores	Implica poder vincularse con otras instituciones u organizaciones del territorio que permitan contribuir en el desarrollo de su iniciativa y promover su sustentabilidad.
Involucramiento de la comunidad	Considera poder informar y sumar a los vecinos y vecinas en el proyecto (participación).



A continuación, revisaremos cada una de las dimensiones.



Establecimiento de metas

El establecimiento de metas y objetivos **es la esencia de un proyecto, aquello que se quiere lograr**. Le da la direccionalidad a un proyecto, por lo tanto, es instrumental en definir la ruta a seguir (planificación) y, finalmente, los resultados de éste. Por lo demás, bajo un marco que reconoce a las personas en situación de pobreza como “sujetos de su propio desarrollo” (Irarrázaval, 1995), es clave que sean ellas mismas quienes sean capaces de articular objetivos que les hagan sentido, en función de sus necesidades, los recursos que tienen a su alcance y las condiciones de su entorno.



Planificación de actividades

La planificación de actividades es el proceso mediante el cual **se operacionaliza un proyecto**: Si los objetivos definen el “qué” de un proyecto, **la planificación define el “cómo”**; y resulta una competencia básica en la gestión de proyectos.

Tanto respecto del establecimiento de metas como la planificación de actividades, es necesario reconocer que en comunidades que han vivido situaciones prolongadas y/o intergeneracionales de vulnerabilidad y carencia, la capacidad de “imaginar un futuro mejor” no es necesariamente algo dado. La literatura sobre políticas sociales respalda la existencia de dimensiones de habilitación individual que se correlacionan con la pobreza, ya sea contribuyendo a perpetuarla o a salir de ella. Entre estos están: aspectos psicosociales de la pobreza, autopercepción de la pobreza, educación del individuo y su valoración, trabajo y su rol habilitador, familia y habilitación y programas sociales (Irarrázaval, 1995). Desde esta lógica, una intervención orientada a promover la capacidad de agencia de estos sujetos debe contribuir a que sean capaces de reconocer los problemas del presente (diagnóstico) para visualizar un futuro mejor, y reconocer el potencial de los medios y capacidades que ya tienen a su alcance, a la vez que contribuir a ampliar su acceso a nuevos recursos y oportunidades.



Trabajo en equipo

El trabajo en equipo refiere a **labores que se realizan en forma compartida y organizada en pos de un objetivo común**, muchas veces surgiendo a partir de aquí un sentimiento de cohesión interna y de identidad grupal. En cierta medida, se produce en forma espontánea, ya que el ser humano es gregario por naturaleza. No obstante, su eficacia requiere del reconocimiento de un conjunto de normas compartidas que permitan disminuir las tensiones propias de la convivencia y del enfrentamiento de perspectivas distintas.

En las organizaciones comunitarias, la capacidad de realizar un efectivo trabajo en equipo se ve dificultada por varios fenómenos. Algunos son transversales, como la creciente atomización e individualismo que prevalece en las sociedades post modernas, manifestada en una débil motivación por participar en la esfera pública y una actitud negativa hacia toda acción colectiva (PNUD, 2000). Esto se ve extremado en contextos de violencia, ya que las personas socializadas en este tipo de ambientes, internalizan preconceptos que dificultan el respeto y la consideración por el otro, haciendo que muchos de los conflictos que emergen entre personas que comparten un mismo territorio (vecinos/as) sean sólo expresión de demandas de carácter particularista (Arrau y Avendaño, 2002). **Enfrentar estos desafíos, contrarrestando la apatía, el individualismo y fortaleciendo las capacidades de liderazgo y manejo de conflictos, son, por lo tanto, aspectos claves.**



Gestión de recursos

La gestión de recursos, entendida como la **capacidad de hacer un uso eficiente y transparente de los recursos disponibles**, es también clave, no sólo en la gestión de proyectos, sino para toda organización y en todo contexto donde **las necesidades son muchas y los recursos escasos**. Es de particular relevancia fortalecer estas capacidades en sectores de escasos recursos, donde muchas veces predomina la informalidad, por lo que la rigurosidad en los procesos de registro y respaldo no necesariamente forman parte de las prácticas cotidianas. Implementar estas prácticas y, más aún, las competencias que están a la base de ellas, pueden, por una parte, mejorar los niveles de confianza al interior de la organización, así como eventualmente darles acceso a nuevas fuentes de financiamiento.



Coordinación con otros actores e involucramiento de la comunidad

Respecto de la coordinación con otros actores y el involucramiento de la comunidad, estos refieren a la **capacidad de la organización para articularse dentro del territorio con otros actores institucionales**, por una parte, **así como con los mismos vecinos y vecinas de su entorno, quienes forman parte de la comunidad**. Esto se vincula a su capacidad de mantener y acumular capital social, el cual se puede entender como un recurso en sí mismo, a la vez que posibilita o no el acceso a otros tipos de recursos como capital económico o cultural (Bourdieu, 1985; Putnam, 1995), vinculándose, finalmente, al acceso a oportunidades. Asimismo, para el enfoque de redes sociales, las denominadas “redes de soporte social”, responden a la necesidad de crear vínculos sociales entre las personas atendidas con nuevas estructuras reticulares que les brinden a los sujetos el acogimiento, apoyo inmediato y mediato para la superación de sus problemas sociales (Raya, 2005).

Estrategia de intervención

La estrategia de intervención del programa se centra en el **financiamiento de iniciativas autogestionadas** que son diseñadas y ejecutadas por las mismas organizaciones de manera autónoma, y, cuya implementación, requiere de la articulación y desarrollo de diversas acciones, en línea con las dimensiones de la autogestión de proyectos comunitarios señaladas anteriormente. A su vez, el FOSIS es un actor sustancial en el proceso de acompañamiento a las organizaciones en la ejecución de estos proyectos.

La propia ejecución del proyecto junto con el acompañamiento del FOSIS, se constituyen en una experiencia práctica que facilita a las organizaciones **ampliar sus capacidades de autogestión de proyectos**, dado que les permite enfrentarse al desafío de responder a un contrato suscrito con el FOSIS y a solucionar los problemas de su comunidad de acuerdo con la propuesta que la propia organización definió y las acciones que debe desarrollar para su cumplimiento. Tales acciones no sólo se relacionan con el **cumplimiento de los aspectos administrativos del proyecto**, sino, además consideran acciones de planificación, coordinación, gestión y participación que permitirán no sólo potenciar las capacidades de autogestión de proyectos de la organización, sino también, ir transformando la actitud y disposición de las personas que integran la organización hacia sí mismos y hacia las demás personas de su comunidad.



Los proyectos que ejecutan las organizaciones comunitarias son de **6 meses**, tiempo que consiste en la duración de las actividades del proyecto.

Población objetivo

Corresponde a todas las organizaciones de tipo funcionales y territoriales, regidas por la Ley 19.418 y vigentes en el Registro de Organizaciones Sociales del Registro Civil, que representan a comunas que tienen una concentración igual o mayor al 65% de hogares con Registro Social de Hogares hasta el tramo 60%.

Organizaciones funcionales

Son aquellas con personalidad jurídica y sin ánimo de lucro, que tengan por objeto representar y promover valores específicos de la comunidad dentro del territorio de la comuna o agrupación de comunas respectiva.

Organizaciones territoriales

Son aquellas que tienen por objeto promover el desarrollo de la comuna y los intereses de sus integrantes en el territorio respectivo, y colaborar con las autoridades del Estado y de las municipalidades.

El programa se regula bajo la modalidad de gestión denominada **Inversión Regional de Asignación Local (IRAL)**, el cual define el proceso de selección de comunas y, por tanto, la asignación de recursos a nivel territorial o **focalización de la inversión**. Este **mecanismo IRAL**, el cual se encuentra establecido en la glosa presupuestaria de la Ley de Presupuestos del Sector Público de cada año, contribuye al **proceso de descentralización, a la complementariedad e intersectorialidad de la inversión social en zonas de pobreza, estimulando el capital social y la participación local**, e implica que los gobiernos regionales participen en la focalización de la inversión del programa en los territorios. En tal sentido, para dicha selección de comunas o focalización, el CORE (Consejo Regional) o GORE (Gobierno Regional), según corresponda, en base a la propuesta de focalización de la inversión del FOSIS, selecciona las comunas y define la distribución de las coberturas en cada una de ellas.



Por su parte, para la selección de las organizaciones, el programa se rige a través de bases de licitación que fijan las normas de **postulación, evaluación, selección y ejecución** (implementación) de los proyectos autogestionados. Esto implica que, una vez seleccionadas las comunas donde se focaliza la inversión, el FOSIS efectúa una convocatoria abierta donde se procede a invitar a las organizaciones comunitarias a participar de un proceso de licitación orientado a financiar sus proyectos comunitarios, los que deben abordar problemas y necesidades sociales de sus comunidades (el programa no financia proyectos productivos).

Finalmente, para la selección del proyecto y, por tanto, la definición de la organización comunitaria, se realiza una instancia técnica y operativa denominada **Mesa de Trabajo Territorial**, cuya composición se determina según el área de intervención de la convocatoria o licitación. Este jurado debe estar compuesto de la siguiente manera:

Área de intervención	Integrantes del jurado
Comunal (una sola comuna puede formar parte del territorio de intervención)	<ul style="list-style-type: none">• Alcalde• Concejo municipal
Intercomunal (dos o más comunas de la misma provincia o diferentes provincias)	<ul style="list-style-type: none">• Un/a representante de los/as alcaldes/as de cada una de las comunas en la que se ejecutará el proyecto.• Director/a regional del FOSIS o quién él/ella designe
Provincial (cuando se interviene al menos en el 70% de las comunas de una provincia)	<ul style="list-style-type: none">• Un representante de los/as alcaldes/as de cada una de las comunas en la que se ejecutará el proyecto.• Delegado/a presidencial provincial o quien este/a designe



Orientaciones para el proceso de acompañamiento a organizaciones ejecutoras



El objetivo de este documento es **generar orientaciones prácticas que sean de utilidad para la persona supervisora o ADL del FOSIS en el proceso de acompañamiento a las organizaciones comunitarias para la ejecución de sus proyectos**. En particular, interesa ser una guía de apoyo para el cumplimiento de su rol de acompañamiento a las organizaciones, logrando potenciar su capacidad de autogestión de proyectos, en cualquiera de sus 6 dimensiones (establecimiento de metas, planificación de actividades, trabajo en equipo, gestión de recursos, coordinación con otros actores e involucramiento de la comunidad).

Acompañamiento a la ejecución del programa

Para la ejecución exitosa de los proyectos que son financiados por el programa Organizaciones en Acción, **es fundamental el rol de la persona supervisora o ADL del FOSIS**, por cuanto el programa no sólo requiere de la supervisión de los aspectos administrativos del proyecto, sino también de un proceso de asistencia técnica y transferencia de herramientas a las organizaciones que ejecutan, de forma autónoma, los proyectos comunitarios. La acción de realizar un **seguimiento cercano** a la ejecución del proyecto y a la intervención profesional con organizaciones a través de cuatro estrategias: **monitoreo, supervisión, asistencia técnica y formación; le denominaremos acompañamiento**.

El acompañamiento es considerado un modelo de gestión del programa y es un proceso fundamental para el buen resultado de la intervención, siendo su objetivo primordial desarrollar las competencias, actitudes, valores, abrir los esquemas de pensar y hacer, así como orientar las acciones de las organizaciones para que estas logren el máximo de su potencial.

La implementación de este modelo se lleva a cabo a través de las siguientes 4 estrategias:

MONITOREO



El **monitoreo** es realizado a través de un seguimiento al desarrollo de las actividades programadas, con el objetivo de detectar situaciones que ameriten una rápida intervención a través de procesos de supervisión o asistencia técnica. Es el nivel más básico del acompañamiento, **está centrado en la gestión administrativa de la ejecución de un proyecto** y consiste en un examen continuo o periódico que se efectúa durante su implementación en la etapa de operación. El monitoreo es posible ejecutarlo desde la oficina a través de la revisión de los registros de información existente en los diferentes sistemas que existen para ello, o en terreno, directamente con la empresa ejecutora y el grupo participante. El monitoreo, por ejemplo, debe centrarse en chequear el correcto registro de las variables de ingreso y salida (LB y LS) oportunamente en el Sistema Nacional de Usuarios (SNU). Otro tipo de monitoreo es el que se realiza directamente a los instrumentos de la intervención, es decir, chequeando que la información registrada sea **coherente, real, suficiente y pertinente**.

Se busca que la persona supervisora o ADL, en base a su expertise técnica, experiencia en el desarrollo de proyectos y conocimiento del territorio, ayude a la organización a anticiparse a situaciones que pudieran ser problemáticas, es decir, trabajar con ellas lo que corresponde a la dimensión **planificación de actividades**. Para ello es clave que la persona supervisora o ADL del FOSIS esté al tanto y atento o atenta a la planificación establecida para cada proyecto, mantener una comunicación fluida con líderes y lideresas, y coordinar reuniones periódicas con la organización.



SUPERVISIÓN



La **supervisión** es entendida como proceso de apoyo y control que asegura la correcta ejecución del proyecto. De acuerdo con esta definición, la supervisión debe ir observando los resultados de la gestión y optimizar sus procesos, a través del aprendizaje que resulta de los éxitos y fracasos detectados durante la ejecución del proyecto. Como proceso de apoyo, **la supervisión está ligada a acciones preventivas frente a riesgos en la intervención, acciones de mitigación frente a situaciones de fracasos y acciones correctivas para lograr el resultado propuesto.** La supervisión centra su atención en la eficacia, la eficiencia y la focalización de la ejecución del proyecto. Como proceso de control, la supervisión debe ir observando el logro de los resultados propuestos, procurando que estos sean obtenidos de acuerdo con lo planificado. Para ambos procesos, de apoyo y control, acciones como entrevistas y reuniones con las personas participantes, revisión de sistemas, salidas a terreno, etc., pueden ser sustanciales para un buen proceso de supervisión.

Ejercer un rol de control en los proyectos es parte de las responsabilidades de la persona supervisora o ADL del FOSIS, en particular en lo que refiere al manejo de **cuentas claras**, ya que no hay margen para el error y las organizaciones deben cumplir con los lineamientos establecidos por el FOSIS en esta temática. No obstante, lo clave es avanzar en la transferencia de capacidades, desarrollando la dimensión **gestión de recursos** en las organizaciones, de manera que éstas puedan crecientemente realizar una gestión más autónoma en esta materia.



ASISTENCIA TÉCNICA



La **asistencia técnica** es considerada como las **acciones encaminadas a proporcionar o transferir conocimientos específicos** y desarrollar habilidades cuando, producto del monitoreo y/o supervisión, se han detectado situaciones que no cumplen los objetivos, productos o resultados esperados. Como proceso de retroalimentación, de transferencia de conocimientos e insumos a las organizaciones comunitarias durante el proceso de implementación del proyecto, se espera que con la asistencia técnica se pueda mitigar y reparar errores de la ejecución del proyecto.

Una parte importante de la labor de la persona supervisora o ADL del FOSIS dice relación con facilitar el desarrollo de ciertas **“habilidades blandas”** en las organizaciones comunitarias, tanto en lo que refiere a su relacionamiento interno (trabajo en equipo) como externo (coordinación con otros actores e Involucramiento de la comunidad). Esto significa, por una parte, transmitir la importancia de estos elementos para el éxito del proyecto y, por otra parte, intencionar el desarrollo de cierto tipo de actividades que contribuyan al ejercicio y fortalecimiento de ellas.



FORMACIÓN



La **formación**, entendida como cualquier proceso de **transferencia de conocimientos** que implique la entrega de contenidos asociados a la ejecución del programa (inducciones, capacitaciones en cuentas claras, etc.).

A través del acompañamiento la persona supervisora o ADL del FOSIS podrá:

- a. Realizar una capacitación de cuentas claras (formación) para que la organización pueda rendir correctamente los recursos.
- b. Realizar al menos una capacitación a la organización social de los temas que fortalecen la autogestión. Para esto, contamos con un set de sesiones de formación en versión MP4, PDF y Power Point que trabaja los siguientes temas:
 - i. Introducción
 - ii. Metas y actividades
 - iii. Trabajo en equipo
 - iv. Gestión de Recursos
 - v. Coordinación e involucramiento





Consideraciones para el acompañamiento

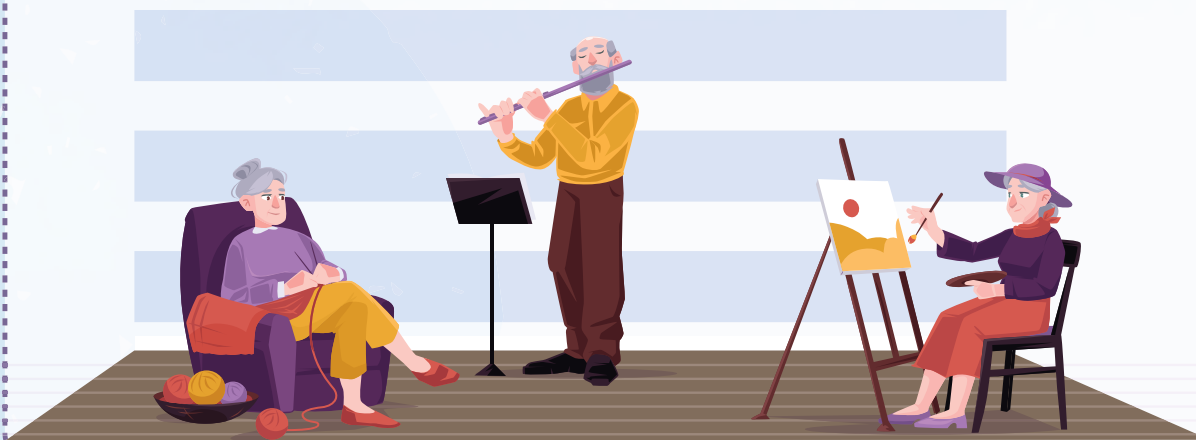
Una consideración importante que deben tener las personas supervisoras o ADL del FOSIS que acompañarán a las organizaciones comunitarias, es que estas son muy **heterogéneas**: en las funciones que persiguen, en la composición de sus personas y en las características del territorio en que están insertas.

En este sentido, acá les señalamos algunos elementos para tener en cuenta al momento de relacionarse con la organización y acompañarla en el desarrollo de su proyecto.

Función de la organización

Las organizaciones comunitarias abarcan **organizaciones territoriales y funcionales, que tienen diversos fines**. Entre ellas están las juntas de vecinos, clubes de adulto mayor, agrupaciones juveniles, centros de apoderados/as, grupos artísticos o culturales, comités de vivienda, clubes deportivos, asociaciones cívicas, agrupaciones ecológicas, entre otras.

La función de la organización incidirá en la **tipología de las personas que la integran** y, en cierta medida, en la subcultura, prácticas y disposición de éstas. Por ejemplo, los horarios que tendrán disponibles la población adulta mayor para realizar actividades serán diferentes a los de un grupo compuesto principalmente por trabajadores y trabajadoras, o a un grupo juvenil. Esto debe tenerlo en consideración la persona supervisora o ADL del FOSIS al entablar contacto con la organización y para todas las coordinaciones que deba realizar con ella.



Perspectiva de género

A pesar de los avances que se han logrado en equidad de género, **las mujeres continúan realizando la mayor parte de las labores de cuidado en nuestra sociedad** (de niños, niñas y adolescentes, de personas mayores, de personas con discapacidad, etc.). Este rol, y la **conciliación** que muchas mujeres deben realizar además con sus labores productivas, afectará el tiempo y horarios que tendrán disponible para realizar actividades y/o podría requerir la coordinación de apoyos en temas de cuidado para que ellas puedan participar. También es importante respetar el uso de **lenguaje inclusivo y no sexista** en todas las convocatorias, llamados, invitaciones, etc., así como en las actividades mismas que se realicen.

Finalmente, es importante que, en línea con el compromiso con la equidad de género y la erradicación de todas las formas de violencia, los equipos profesionales del FOSIS estén **atentos a situaciones de violencia** para realizar la debida pesquisa y derivación correspondiente como agentes del Estado.





Interculturalidad

Algunas organizaciones comunitarias están compuestas por personas que, en su totalidad o mayoría, corresponden a **pueblos originarios o población migrante**. Es relevante al momento de relacionarse con estas organizaciones respetar su **cosmovisión y cultura**, en lo posible informándose previamente sobre costumbres relevantes, como por ejemplo los protocolos de saludo o, el trato deferente hacia las personas mayores, entre otros. También, si parte importante de las personas que integran la organización no habla español en forma fluida, definir en conjunto con la organización la forma en que se abordará este tema para que todos y todas puedan ser partícipes en el proyecto, sin que aquello se transforme en una barrera.



Territorialidad

Chile está compuesto por un **territorio largo y diverso**: desde la aridez del desierto nortino, los campos de la zona central, los bosques lluviosos e islas y canales del centro-sur, y el paisaje interrumpido y montañoso de la zona austral, pasando por zonas urbanas grandes y pequeñas. Esta diversidad de territorios incide en el **clima, la conectividad, la disponibilidad de servicios** y muchos otros aspectos, todos los cuales son relevantes al momento de planificar el proyecto y el tipo de acompañamiento que entregarán a la organización participante.



Emergencias, desastres y catástrofes

Teniendo en consideración la **exposición ante diversas situaciones de riesgo natural y/o antrópico**, como es el caso del contexto de alerta sanitaria por la presencia del virus COVID-19, es posible que tengan que realizar algunas adecuaciones al proceso de acompañamiento que realizarán con la organización comunitaria, así como al proyecto mismo. Si no es posible realizar las acciones que contempla el proyecto de manera presencial, es posible autorizar el desarrollo de etapas o actividades de forma **remota o semipresencial**, considerando para ello las orientaciones e instrucciones posteriores que entregará el FOSIS.





Existen otros elementos importantes de considerar, como es el caso de las **disidencias de género, entre otros**. Lo relevante es que la persona supervisora o ADL del FOSIS que acompaña a la organización comunitaria en el desarrollo de su proyecto no aplique una estrategia uniforme, sino que adecúe su trato, su labor y sus recomendaciones de acuerdo con el tipo de organización, las particularidades de sus integrantes y las características del territorio en que se ubican.

Etapas del programa

Una vez contratado el proyecto, se activa el rol de acompañamiento de la persona supervisora o ADL del FOSIS, quien monitorea, supervisa y asiste técnicamente el desarrollo del proyecto que debe ser implementado por la organización a través de las siguientes 3 etapas de ejecución del programa.

1. Etapa inicio de actividades (hasta mes 1)



Etapa cuyo plazo máximo de ejecución es de 1 mes y en ella tienen lugar las actividades que permitirán dar sustento o ser la base para la implementación de actividades futuras, las cuales permitirán a las organizaciones efectuar una adecuada autogestión de sus proyectos.

En esta etapa ocurren hitos importantes, y estos son:



Aplicación del Instrumento de Medición de la Capacidad de Autogestión de Proyectos, en línea base

Instrumento que debe ser aplicado por la persona supervisora o ADL del FOSIS, en dos momentos de la intervención, en reunión de inicio, es decir, antes de que la organización participante inicie las actividades del proyecto; y una vez finalizadas las actividades del proyecto. Su objetivo es medir qué dimensiones de la autogestión de proyectos se encuentran presentes en la organización y, a partir de sus resultados, será posible identificar qué aspectos o dimensiones son necesarias de reforzar, lo que se llevará a cabo a través de la ejecución y desarrollo de las actividades del proyecto, así como del acompañamiento efectuado por el FOSIS.



Conformación de Comisión Revisora de Cuentas

La organización debe nombrar, al menos, 3 personas que, de preferencia, no sean de la directiva, quienes formarán parte de la comisión revisora de cuentas y estarán a cargo de acreditar que las rendiciones de cuentas del proyecto se encuentran en condiciones de ser entregadas al FOSIS para su revisión.



Sesión de formación en rendiciones y entrega del Manual de Cuentas Claras

La persona supervisora o ADL del FOSIS debe realizar, al menos, 1 sesión de formación en rendiciones de cuentas de proyectos autogestionados, lo cual permitirá a las organizaciones conocer y comprender acerca de los procesos y aspectos administrativos que son requeridos por el FOSIS para la rendición de los gastos de su proyecto. Esto, les permitirán realizar una adecuada gestión y administración de los recursos, entregar las rendiciones de cuentas en los tiempos y condiciones exigidos por el FOSIS y así, minimizar las observaciones al proceso de rendición de cuentas del proyecto. Es importante que, en dicha sesión, no sólo participen las personas responsables del proyecto, sino también las personas integrantes de la comisión revisora de cuentas y otras personas integrantes de la organización, de manera de involucrarlos/las desde un inicio en la ejecución del proyecto.



Planificación de las actividades del proyecto

A partir de las actividades descritas en la propuesta del proyecto, la organización deberá elaborar, en conjunto con la persona supervisora o ADL del FOSIS, la planificación del proyecto que será la guía para la organización y para la ejecución autogestionada de éste. En dicha planificación deberán no sólo quedar plasmadas las acciones que fueron presentadas en la propuesta, sino también aquellas adecuaciones presentadas en la ficha de optimización (sólo si corresponde). Finalmente, deberá quedar una copia de dicha planificación en poder de la organización participante.

El Instrumento **Capacidad de Autogestión de Proyectos** es una herramienta que permite conocer el estado de desarrollo en que se encuentra cada una de las dimensiones de la autogestión de proyectos en la organización comunitaria participante del programa. Para ello **se consideran dos momentos de aplicación del instrumento: en Línea de Base, durante la primera reunión de inicio del proyecto y en Línea de salida, una vez finalizadas las actividades de proyecto.** En base a este diagnóstico, la persona supervisora o ADL del FOSIS identifica **qué dimensiones de la autogestión de proyectos requieren de mayor desarrollo** y orienta el trabajo que realizará con la organización para lograrlo. Recordemos que la eficacia del programa (indicador de propósito) se evalúa en base al aumento en la capacidad de autogestión que logran las organizaciones comunitarias al finalizar su proyecto, comparada con la diagnosticada al inicio.

En esta etapa, además, se trabajan fuertemente las dimensiones **establecimiento de metas, planificación de actividades y trabajo en equipo**, por cuanto corresponde efectuar la planificación del proyecto y con esto, desglosar las actividades requeridas para el logro del proyecto y distribuir la responsabilidad sobre éstas entre las personas integrantes de la organización. Asimismo, tiene lugar la sesión de formación en rendiciones y la entrega del Manual de Cuentas Claras, instancia en la cual se fortalece en la organización la dimensión **gestión de recursos**.

2. Etapa desarrollo de actividades (mes 2-5)



Ocurre entre el segundo y quinto mes de ejecución y en esta etapa es posible identificar **dos grandes tipos de actividades:** una relacionada con la implementación de las actividades que han sido definidas por las organizaciones para la ejecución de sus proyectos y la otra, relacionada con el cumplimiento de los aspectos administrativos del proyecto.

- Las actividades asociadas con la implementación del proyecto son aquellas definidas en la propuesta del proyecto adjudicado por la organización.
- Por su parte, entre las actividades administrativas se encuentran: completar la Ficha de Registro de Usuarios/as de Línea de Base (LB) y realizar el ingreso de información al Sistema Nacional de Usuarios (SNU), la rendición de gastos del proyecto, reuniones periódicas entre la organización participante y la persona supervisora del FOSIS o ADL, entre otras.

Es en esta etapa que, a partir de la ejecución de las actividades del proyecto junto con el acompañamiento del FOSIS, la **organización va fortaleciendo cada una de las dimensiones de la autogestión de proyectos**. Aquí es clave que la persona supervisora o ADL del FOSIS intencione el trabajo de **coordinación con otros actores e involucramiento de la comunidad**, ya que, son parte de las dimensiones constitutivas de la autogestión de proyectos y son claves para la sostenibilidad del proyecto y la organización.

3. Etapa de entrega de productos o cierre técnico (mes 6)



Esta se desarrolla en el sexto mes de ejecución y considera tanto el **desarrollo de algunas actividades de cierre del proyecto**, así como la entrega de los **verificadores finales** para dar curso a su cierre administrativo.

Entre los hitos de esta etapa están:

- ✓ Aplicar el Instrumento de Medición de la Capacidad de Autogestión de Proyectos, en línea de salida
- ✓ Completar Ficha de Registro de Usuarios/as (LS) e ingresar la información de línea de salida al Sistema Nacional de Usuarios
- ✓ Sesión de evaluación de la ejecución autogestionado del proyecto
- ✓ Elaboración del informe final acerca de la ejecución autogestionada del proyecto

La sesión de evaluación de la ejecución autogestionado del proyecto es una instancia que debe ser moderada por la persona supervisora o ADL del FOSIS y debe contar con la participación de un grupo de personas integrantes de la organización y/o comunidad que participaron en la ejecución del proyecto. **Consiste en una conversación guiada** cuya finalidad es identificar y lograr acuerdos acerca de los aciertos y desaciertos de las acciones realizadas por la organización y que se encuentran asociados a cada una de las dimensiones de la autogestión de proyectos. En esta sesión la persona supervisora o ADL del FOSIS también tiene la oportunidad de **entregar su retroalimentación a la organización respecto de cómo vio su evolución a lo largo del proyecto**.



Estrategias para el aumento de la capacidad de autogestión de proyectos

A continuación, se plantean algunas recomendaciones y estrategias que pueden impulsar las personas supervisoras o ADL del FOSIS para aumentar la capacidad de autogestión de proyectos de las organizaciones participantes del programa, en cada una de sus dimensiones.

Establecimiento de metas



En el caso de los proyectos presentados al programa Organizaciones en Acción, las **metas del proyecto** debieran quedar señaladas en la propuesta que fue presentada por la organización al programa. No obstante, a veces estas metas pueden ser difusas, o bien, requieren mejorar su planteamiento y conviene clarificarlas antes de avanzar con el proyecto. Por lo demás, es bueno volver a conversar respecto de las **expectativas y lo que se espera lograr con la ejecución del proyecto**, de manera de asegurar que no exista confusión para ninguna de las partes. Esto debiera resolverse en la etapa de inicio de actividades, ya que de ello dependen básicamente todas las actividades siguientes.

Algunos elementos que se recomienda trabajar con las organizaciones, para aquellas que tienen potencial para mejorar sus capacidades en esta dimensión, son:

- ✓ El establecimiento de metas debiera responder a un diagnóstico respecto de los problemas o necesidades insatisfechas que tiene la comunidad.
- ✓ Lo ideal es hacer un diagnóstico participativo, donde la comunidad pueda tener voz y voto en este proceso.
- ✓ Las metas debieran ser: **específicas, medibles, alcanzables, relevantes, incluir temporalidad.**

Planificación de actividades

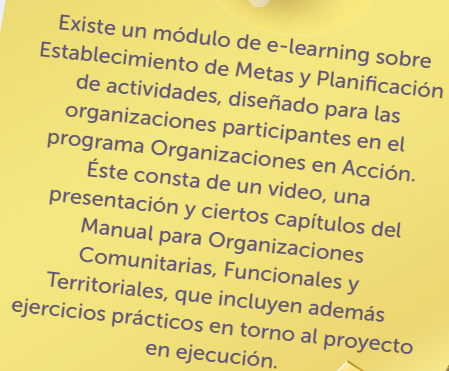


Una de las actividades a realizar en la etapa de inicio de actividades es la **planificación del proyecto**, que guarda relación con la dimensión planificación de actividades y es considerada la hoja de ruta que, junto con la propuesta, guiará a la organización en gran parte del proyecto.

La metodología que recomendamos para realizar esta planificación es:

1. Listar todas las actividades del proyecto.
2. Ordenar las actividades secuencialmente.
3. Descomponer las actividades en tareas.
4. Asignar una temporalidad a las actividades y tareas.
5. Realizar ajustes en función de la fecha límite.
6. Representar la planificación en un calendario, Carta Gantt, u otra herramienta que para la organización resulte claro y sencillo de manejar.

Si bien algunas de estas actividades ya vienen definidas en la propuesta adjudicada, siempre es bueno remirar y repensar respecto a su implementación y de los tiempos y/o acciones que debemos realizar para su cumplimiento.



Existe un módulo de e-learning sobre Establecimiento de Metas y Planificación de actividades, diseñado para las organizaciones participantes en el programa Organizaciones en Acción. Éste consta de un video, una presentación y ciertos capítulos del Manual para Organizaciones Comunitarias, Funcionales y Territoriales, que incluyen además ejercicios prácticos en torno al proyecto en ejecución.

Trabajo en equipo

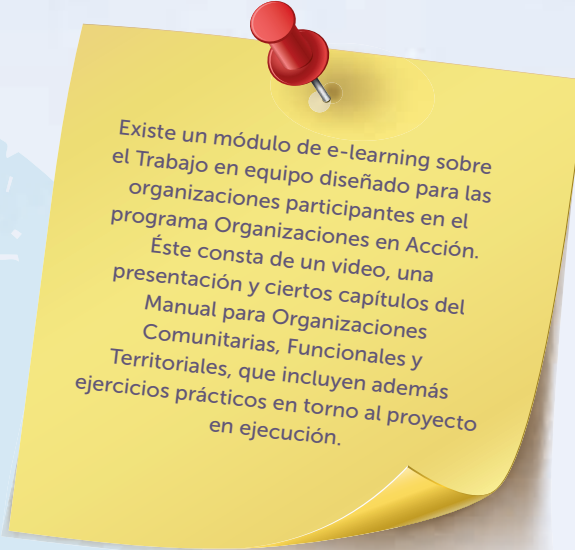


Los primeros hitos en torno al trabajo en equipo debieran tener lugar en la etapa de inicio de actividades, donde tiene lugar la conformación de la Comisión Revisora de Cuentas y la planificación del proyecto. En particular este último, ya que se debe velar porque distintos/as integrantes de la organización y de la comunidad tengan un rol establecido dentro de la ejecución de las actividades del proyecto. Esto puede ser asumiendo la responsabilidad por alguna actividad, integrando alguna comisión de trabajo u otro.

No obstante, esta dimensión es una temática que se debiera trabajar en forma continua a lo largo del proyecto, ya que conlleva también el desarrollo de una serie de **habilidades blandas**, que deben ser ejercitadas permanentemente.

Algunos elementos que se recomienda trabajar con las organizaciones, para aquellas que tienen potencial para mejorar sus capacidades en esta dimensión, son:

- ✓ Definición de roles y estructura para la ejecución del proyecto.
- ✓ Desarrollo de habilidades blandas para el trabajo en equipo: escucha activa, mantener foco en objetivos y metas, delegar, reconocimiento mutuo, ganas de cooperar.
- ✓ Herramientas para favorecer y/o mejorar la comunicación interna.



Existe un módulo de e-learning sobre el Trabajo en equipo diseñado para las organizaciones participantes en el programa Organizaciones en Acción. Éste consta de un video, una presentación y ciertos capítulos del Manual para Organizaciones Comunitarias, Funcionales y Territoriales, que incluyen además ejercicios prácticos en torno al proyecto en ejecución.

Gestión de recursos

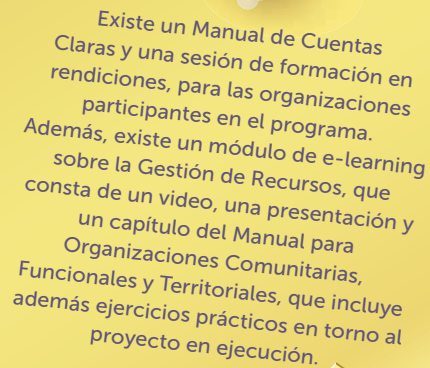


La gestión de recursos es una de las dimensiones que se trabaja a lo largo de cada proyecto en ejecución. Se inicia en la etapa de inicio de actividades, donde debiera tener lugar la sesión de formación en rendición de cuentas y la entrega del Manual de Cuentas Claras. Esta dimensión perdura a lo largo del proyecto hasta la etapa de cierre técnico, con hitos en cada rendición de cuentas.

Los lineamientos para las cuentas claras son una de las cosas que suele dificultar más la relación entre ADL y organizaciones comunitarias, ya que es un proceso complejo y que exige gran nivel de rigurosidad. Es comprensible que, al principio, las organizaciones requieran de mucho apoyo de parte de su ADL, no obstante, para que exista una efectiva transferencia de capacidades, **es necesario que este apoyo vaya disminuyendo progresivamente a medida que el proyecto avanza.**

Algunos elementos que se recomienda trabajar con las organizaciones, para aquellas que tienen potencial para mejorar sus capacidades en esta dimensión, son:

- ✓ Elaborar un presupuesto.
- ✓ Contabilidad básica: registro de ingresos y gastos y manejo de comprobantes.
- ✓ Rendición de cuentas.



Existe un Manual de Cuentas Claras y una sesión de formación en rendiciones, para las organizaciones participantes en el programa. Además, existe un módulo de e-learning sobre la Gestión de Recursos, que consta de un video, una presentación y un capítulo del Manual para Organizaciones Comunitarias, Funcionales y Territoriales, que incluye además ejercicios prácticos en torno al proyecto en ejecución.

Coordinación con otros actores



La coordinación con otros actores es una dimensión que se trabaja principalmente en la etapa de desarrollo de actividades y muchas veces debe ser intencionada de parte de la persona supervisora o ADL del FOSIS, ya que la organización comunitaria no lo realiza en forma espontánea.

En particular la persona supervisora o ADL del FOSIS debe transmitir la **importancia de que la organización se articule con otros actores de la comunidad y del territorio**, quienes puedan aportar no sólo a la ejecución de su proyecto, sino también, con el fin de darle sustentabilidad a éste y a las acciones que desarrolle posteriormente la organización en beneficio de su comunidad.

La identificación de aquellos actores que son pertinentes para la organización va a depender de la naturaleza del proyecto y de la organización misma. A modo de lineamiento general, se deben considerar distintos tipos de actores, incluyendo:

- Municipios y sus diversas unidades y departamentos
- Mesas territoriales
- Ministerios, gobernación, oficinas gubernamentales
- Organizaciones de la sociedad civil
- Empresas privadas
- Medios de comunicación
- Iglesias y organizaciones religiosas

Se espera que la persona supervisora o ADL del FOSIS sea capaz de tomar estos lineamientos generales y, en base a su conocimiento territorial y su manejo del proyecto en ejecución, pueda adecuarlos a la realidad de la organización comunitaria que están acompañando y aconsejarla respecto de quiénes específicamente considerar.



Por ejemplo, si una junta de vecinos de la comuna de Peñalolén (Región Metropolitana) está desarrollando un proyecto para prevenir la violencia intrafamiliar, algunos actores con quienes se aconseja trabajar son:

- **Municipio y sus unidades y departamentos** (Centro de la Mujer de Peñalolén)
- **Ministerios** (Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, Programa de Prevención de Violencia hacia las Mujeres)
- **Organizaciones de la sociedad civil** (Red Chilena contra la Violencia hacia las Mujeres)

Algunos elementos que se recomiendan trabajar con las organizaciones, para aquellas que tienen potencial para mejorar sus capacidades en esta dimensión, son:

- Identificación de actores relevantes
- Mapa de análisis de públicos de interés
- Estrategias de relacionamiento

Involucramiento de la comunidad

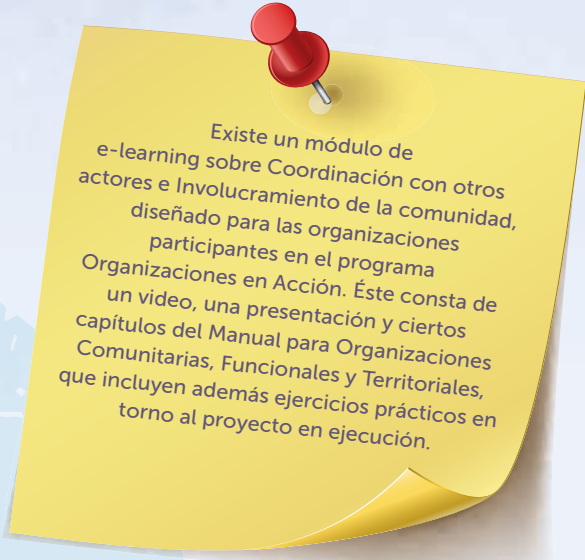


Al igual que la coordinación con otros actores, el involucramiento de la comunidad es una dimensión que se trabaja principalmente en la etapa de desarrollo de actividades y muchas veces debe ser intencionada de parte de la persona supervisora o ADL del FOSIS.

Organizaciones comunitarias y comunidades se necesitan mutuamente, y pueden ganar mucho cuando trabajan juntas. Pero esto no sucede espontáneamente, sino que requiere una activa y constante gestión de parte de las organizaciones comunitarias. La forma de hacer que la comunidad se sienta involucrada es involucrándola, lo cual significa **invitar a las personas a participar en todo el proceso**, incluyendo darle voz y voto en la toma de decisiones.

Esto se puede hacer a través de:

1. Definición de la meta del proyecto a través de un diagnóstico participativo.
2. Asignación de tareas dentro de la planificación de actividades.
3. Plan de comunicaciones que incluya a la comunidad como público de interés.
4. Rendición de cuentas ante la comunidad.



Existe un módulo de e-learning sobre Coordinación con otros actores e Involucramiento de la comunidad, diseñado para las organizaciones participantes en el programa Organizaciones en Acción. Éste consta de un video, una presentación y ciertos capítulos del Manual para Organizaciones Comunitarias, Funcionales y Territoriales, que incluyen además ejercicios prácticos en torno al proyecto en ejecución.



Bibliografía

Arrau y Avendaño (2002). *La hacienda revivida: democracia y ciudadanía en el Chile de la transición*. Santiago, Chile: Programa de Estudios Desarrollo y Sociedad PREDES.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). *LEY 19418 Establece normas sobre juntas de vecinos y demás organizaciones*. Ministerio del Interior. Disponible en: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30785>

Centro UC Políticas Públicas (2020), *Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2020. I Informe de Proyecto Sociedad en Acción*. Disponible en: <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/content/uploads/2020/07/MAPA-ORGANIZACIONES-DE-LA-SOCIEDAD-CIVIL-2020--JULIO-1.pdf>

Forni, P., Siles, M.; Barreiro, L. (2004). *¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión?* Julian Samora Research Institute (East Lansing, Michigan, U.S.A.). Disponible en: <https://www.aacademica.org/pforni/20>

Francisco Eduardo Costa Yáñez (2017), en su tesis de grado *“Juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias: un estudio en torno a LA LEY N° 19.418”*. Valparaíso, Chile. Disponible en: http://opac.pucv.cl/pucv_txt/Txt-7500/UCC7881_01.pdf

Irarrázaval, Sagredo y Streeter (2019). *Un nuevo trato para las organizaciones de la sociedad civil. Desafíos y propuestas*. Centro UC de Políticas Públicas. Pontificia Universidad Católica de Chile. Disponible en: <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/content/uploads/2019/03/LIBRO-NUEVO-TRATO-Sociedad-en-Accion-3.pdf>

PNUD (2000). *Desarrollo Humano en Chile. Más sociedad para gobernar el futuro*. Santiago de Chile, marzo 2000. Disponible en: https://www.estudiospnud.cl/wp-content/uploads/2020/04/undp_cl_idh_informe_2000.pdf





Programa
**ORGANIZACIONES
EN ACCIÓN**



