

MÓDULO 7

Herramientas de gestión



Autores Principales

Michael Warner

Natural Resources Cluster Secretariat
Business Partners for Development
c/o CARE International UK
8-14 Southampton Street
London WC2E 7HA
bpd@uk.care.org

Daniel Johnston, con Norman MacLeod

Hope Johnston and Associates
Vancouver Island Office
2871 Barnes Road
Nanaimo, BC Canada V9X 1N9
npmacleod@home.com
danieljohnston@bc.sympatico.ca

Alex Grzybowski

Alex Grzybowski and Associates
515 Norris Road
Sidney, BC Canada V8I 5M8
grzybowski@tnet.net

Richard Roberts, con Joan Gregus

Praxis Inc.
2215-19 Street
Calgary, Alberta Canada T2T 4X1
roberts@praxis.ca
gregus@praxis.ca

Edición

Michael Warner
Natural Resources Cluster Secretariat
Business Partners for Development
Joan Gregus y Richard Roberts
Praxis, Inc.

Diseño y Formato

Ong, Lee Design
Praxis, Inc.

Traducción al Español

Ernesto Martínez
Casilla 5349 La Paz - Bolivia
email: emartinezf@unete.com

Junio, 2001 - Versión 1.0
Impreso en Canadá

MÓDULO 7

Herramientas de gestión

Propósito

Este módulo desarrolla la capacidad para que los participantes lleven una alianza desde una fase de un esquema de acuerdo a una implementación práctica. Este módulo enfoca a los participante en la planificación, adaptación y monitoreo, a medida que avanzan en el proceso de una alianza tri-sectorial. El énfasis se pone en el uso de tres herramientas prácticas (un plan de trabajo, un análisis FODA y una lista de verificación para el monitoreo).



Mina aurífera de pequeña escala, Venezuela

Sesiones

Este módulo ha sido diseñado para ser desarrollado en **un día** y está dividido de la siguiente manera:

Sesión 1 – Planificando alianzas

(p. 7-3)

- introducción a los “planes de trabajo” como una herramientas de gestión
- desarrollo del borrador de un plan de trabajo

Sesión 2 – Gestión adaptativa

(p.7-6)

- exploración del concepto de gestión adaptativa
- aplicación de un análisis FODA como herramienta de gestión adaptativa

Sesión 3 – Monitoreando alianzas

(p. 7-9)

- usando una lista de verificación evaluativa como herramienta para el monitoreo y evaluación de alianzas

Aplicaciones

Las habilidades desarrolladas a través de la aplicación de las herramientas de gestión en este módulo son requeridas a través del proceso de desarrollo de la alianza. En particular, estas habilidades son necesarias para dirigir a la alianza de una fase de construcción hacia la implementación de acuerdos.

Como en cualquier proceso de desarrollo, la implementación de los acuerdos de una alianza será influenciada por cambios internos y circunstancias externas. Para responder efectivamente a estos cambios y para asegurar que los objetivos de un acuerdo sean alcanzados, los planes de trabajo deben ser flexibles y el enfoque de gestión adaptativo. Una gestión adaptativa requiere de un período de evaluación de los factores que influyen su efectividad y eficiencia. Los planes de trabajo pueden ser alterados para capitalizar las influencias positivas y mitigar las negativas. En este módulo, el análisis FODA ha sido adoptado como una herramienta de gestión adaptativa.

El monitoreo y la evaluación son relevantes en todas las fases del proceso de desarrollo de la alianza. En la fase de exploración, por ejemplo, es importante evaluar los costos y beneficios de ingresar a una alianza y monitorear la efectividad del proceso de consulta que se desarrolla para encontrar socios potenciales. Durante la implementación de los acuerdos de la alianza, los sistemas de evaluación y monitoreo pueden mejorar el funcionamiento de la alianza, ayudando a cambiar su dirección o llevarlo a un cierre.

En el contexto de la sostenibilidad de una alianza, un proceso de monitoreo formalizado puede ser aplicado y adaptado para generar dos tipos de resultados (1) informes de avance – la preparación de informes periódicos de monitoreo; y (2) evaluaciones completas – más mecanicistas, detallan el proceso e impacto de la alianza en el tiempo.

Cómo usar este módulo

Este módulo está diseñado para participantes que fueron intermediarios de una alianza existente y están buscando implementar o evaluar los acuerdos. Es clave efectuar aplicaciones prácticas de las herramientas presentadas en este módulo. Por lo tanto, las actividades del módulo deben ser de “tipo clínica”, usando como casos de estudio a las propias experiencias de acuerdos de alianzas de los participantes.

Materiales útiles para la capacitación

- ▶ Proyector de transparencias
- ▶ Rotafolio de papel
- ▶ Marcadores/plumones
- ▶ Cinta adhesiva
- ▶ Notas Post-Its (tamaño grande) o tarjetas de colores

Sesión I – Planificación de la alianza

Propósito

El propósito de esta sesión es que los participantes comprendan la importancia de asumir un acuerdo de una alianza o un MdE y ponerla en acción. Utilizando los acuerdos establecidos por la alianza (o MdE, reglamentos, esquemas de planes de trabajo, etc.) como una base, el objetivo de esta sesión es que los participantes elaboren un plan de trabajo conjunto detallado.

Objetivos de aprendizaje

- introducir los planes de trabajo conjuntos como una herramienta valiosa en la gestión de alianzas;
- comprender la importancia de transformar un MdE, reglamentos u otra forma de acuerdo de alianza en un plan de trabajo práctico; y
- desarrollar un borrador de plan de trabajo basado en casos de “la vida diaria” de los participantes.

Guía para capacitadores

- 1. Concepto de plan de trabajo** – En plenaria, introduzca brevemente la noción de plan de trabajo como una herramienta para gestionar la implementación de un acuerdo de alianza tri-sectorial. Pida a los participantes que compartan experiencias personales de desarrollo de planes de trabajo y, de su experiencia para identificar lo exitoso y lo no exitoso de sus planes de trabajo.

- 2. Traduciendo acuerdos en planes de trabajo** – Utilizando la *Hoja de Apoyo 5.3 (Ejemplo de MdE – Módulo 5)* y la *Hoja de Apoyo 7.1 (Ejemplo de plan de trabajo)* discuta los componentes clave de un plan de trabajo para implementar un acuerdo de alianza. Revise el plan de trabajo en detalle, definiendo y discutiendo los componentes individuales (responsabilidades, recursos, compromisos, cronograma, supervisión, etc.) Discuta las fortalezas y debilidades del ejemplo en un rotafolio. Pida a los participantes que identifiquen otras categorías cuya inclusión en el plan de trabajo podría ser beneficiosa y compárelas con la *Hoja de Apoyo 7.2*.
- 3. Escribiendo borradores de planes de trabajo** – Por el resto de la mañana, divida a los participantes en grupos de trabajo (o pueden trabajar solos) y pídale que, utilizando su propio MdE u otra forma de acuerdo de alianza, desarrollen un borrador de un plan de trabajo para su alianza. Estimúelos a buscar ayuda en sus propios compañeros de grupo. Ofrezcales la plantilla de plan de trabajo (*Hoja de Apoyo 7.2*) como una guía o permita que cada grupo/individuo desarrolle su propio modelo. Restablezca la plenaria y discuta el proceso y los resultados.

Ejemplo de un plan de trabajo de las tareas iniciales para la construcción y gestión de un centro de salud

Extraído de: Mina de Oro Las Cristinas, Placer Dome (MINCA), Venezuela

TAREA	FECHA	RESPONSABILIDADES - COORDINACIÓN
Establecer el Comité de Obras que organizará la construcción del centro de salud.	lunes 03.04.00	MINCA
Establecer los Comités de Implementación y de Supervisión que apoyarán al Comité de Obras en la organización y supervisión de la construcción del centro.	lunes 03.04.00	Las comunidades indígenas y criollas seleccionarán sus representantes y formarán los comités.
Iniciar las construcción del centro de salud	lunes 03.04.00	Oficina del Alcalde, MINCA, gobierno del Estado de Bolívar, las fuerzas armadas, las comunidades – MINCA coordinarán
Establecer el Comité Ejecutivo que gestionará el centro de salud.	lunes 03.04.00	La comunidad seleccionará sus candidatos de una lista. Fundación de Alivio Médico Humanitario de Venezuela (FAMV): Seleccionará su representante local (domingo 26/03/00) El Grupo de Salud Las Cristinas elegirá a los demás miembros del Comité Ejecutivo, basándose en la lista de candidatos de la comunidad
Llevar a cabo la primera campaña cívica en las comunidades	julio 2000	FAMV, con el apoyo de las comunidades, MINCA y otras instituciones
Finalizar la construcción del centro de salud	sábado 15.07.00	La oficina del Alcalde, MINCA, las comunidades, el gobierno del Estado de Bolívar – MINCA coordinará
Finalizar la instalación del equipamiento para que los servicios de atención médica, de emergencia y de observación empiecen a funcionar.	martes 01.08.00	FAMV, MINCA, las comunidades, otras instituciones – FAMV coordinará.
Inauguración del centro de salud	agosto 2000	FAMV, las comunidades, MINCA



Plantilla de plan de trabajo

Actividad	Fecha	Papel de(los) Socio(s)	Recursos / compromisos	Responsabilidad/ Coordinación

Sesión 2 – Gestión adaptativa

Propósito

El propósito de esta sesión es que los participantes comprendan los principios y la necesidad de una gestión adaptativa e ilustren un proceso para evaluar la efectividad de un plan de trabajo. En este módulo, un FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ha sido adoptado como una herramienta de gestión.

Objetivos de aprendizaje

- comprender el concepto de gestión adaptativa; y
- demostrar la aplicación de un análisis FODA como una herramienta de gestión adaptativa.

Guía para capacitadores

1. Concepto de gestión adaptativa –

Pida a los participantes (en pequeños grupos o plenaria) realizar una breve (10 minutos) lluvia de ideas sobre los aspectos que podrían ir mal en la implementación de los planes de trabajo que ellos desarrollaron en la Sesión 1. Los participantes deben identificar tanto los problemas internos (falta de recursos o incumplimiento de una tarea a tiempo), como los problemas externos (por ejemplo, falta de efectividad en las actividades e inestabilidad política). Anote sus ideas en el rotafolio. Luego pida a los participantes que describan lo que harían ellos para responder a los problemas identificados. Realice una evaluación reflexiva.

2. Introducción a un análisis FODA.–

Utilizando la *Hoja de Apoyo 7.3*, introduzca los principios de un análisis FODA (20 minutos).

3. Análisis FODA como una herramienta de gestión adaptativa.

– En plenaria, utilizando el análisis FODA para el Proyecto Minero de Carbón Sharsatali, India (*Hoja de Apoyo 7.4*), y haciendo referencia al caso-ejemplo en este proyecto dado en el Módulo 1, demuestre la aplicación de un análisis FODA como una herramienta de gestión adaptativa pidiéndoles a los participantes que respondan lo siguiente:

- ¿Cómo pueden las amenazas externas y debilidades ser identificadas para poderlas superar?
- ¿Qué daría fuerza a la alianza?

Principios de un análisis FODA

Un análisis FODA ayuda a encontrar el balance ideal entre las tendencias en el ambiente externo y las capacidades internas de la alianza.

Fortaleza -

Es un recurso o capacidad que la alianza puede utilizar efectivamente para alcanzar sus objetivos.

Debilidad -

Es una limitación, falla o defecto en la alianza que no le deja alcanzar sus objetivos.

Oportunidad -

Es una situación favorable (cambio o tendencia) en el ambiente de la alianza que ayudará al desarrollo de la habilidad de la alianza para alcanzar sus objetivos.

Amenaza -

Es una situación desfavorable (barrera, obstáculo) en el ambiente de la alianza que potencialmente dañaría la habilidad de la alianza de alcanzar con sus objetivos.

En general, una estrategia efectiva es la que se aprovecha de las oportunidades de la alianza empleando sus fortalezas y conteniendo sus amenazas evitándolas o corrigiendo o compensando sus debilidades.

Análisis FODA de la alianza del Proyecto Minero de Carbón Sarshatali

El objetivo de este análisis FODA es extraer las lecciones para una gestión de alianza efectiva de las experiencias de los socios, ICML (la compañía minera), ASHA y Suchetana (dos ONGs locales), la administración distrital del gobierno estatal y los comités “de bloque” de Panchayat Samity, en la alianza de Evaluación de Estilo de Vida y Medidas de Construcción de Confianza (EVMC). Los objetivos compartidos de esta alianza fueron:

- completar la Evaluación de Estilo de Vida para priorizar las necesidades de desarrollo social en el área de impacto de la mina; y
- a través de la participación comunitaria:
 - Identificar e implementar medidas de construcción de confianza (fortalecimiento institucional, campos de salud, provisión de agua de emergencia, etc.) durante un período de incertidumbre sobre el futuro del proyecto minero;
 - Identificar, y construir la capacidad de implementación de, proyectos de restauración de ingresos para aquellos más afectados por la adquisición de tierras; e
 - Identificar los proyectos de desarrollo que traerían beneficios a toda la comunidad.

Fortalezas

- Alianza “patrocinada” por administradores de alto nivel en cada organización socia
- Objetivos de inversión social común acordados desde el inicio
- Todos los “objetivos compartidos” de la alianza implementados
- Varias mejoras en calidad y sostenibilidad en el diseño de reasentamientos y rehabilitación, restauración de estilo de vida y desarrollo comunitario
- “valor añadido” distribuido a cada socio, beneficios mayores a la próxima mejor alternativa (por ejemplo subcontratando a una ONG, contratando consultores, implementación interna en IMCL o autoridades gubernamentales)
- Mejora por encima de enfoques de participación comunitaria convencional en el hecho que los “beneficiarios” fueron transformados en “socios” verdaderos (contribuyendo con recursos y aceptando los riesgos)
- Provee una plataforma para negociaciones intersectoriales... (ONGs, gobierno, empresa)
- Mejor acceso de grupos comunitarios, ICML y ONGs a la administración distrital
- Resolución de problemas más innovativa y creativa.

Debilidades

- Ausencia de monitoreo independiente para la alianza, su plan de trabajo y resultados
- Debido a los contratos que se necesitaban para transferir fondos de ICML a las ONGs, existe una percepción de éstas que son los contratos, en vez del Memorando de Entendimiento (MdE) negociados entre los socios, los que proveen la estructura de gobernabilidad de la alianza.
- Poco entendimiento por los socios sobre sus roles específicos y obligaciones recíprocas, en parte resultado de descripciones conflictivas de roles en los planes de trabajo de las ONGs.

Oportunidades

- El capital social y la confianza construida entre los socios debería ser utilizada para convenir alianzas futuras para otras áreas de desarrollo social
- Necesidad de mejores habilidades de facilitación local
- Las futuras alianzas necesitan acordar procedimientos para saber cuándo acudir a facilitación externa, su tipo y estatus.

Amenazas/Riesgos

- Fracaso en la construcción de capacidad de los socios para cumplir sus roles en la alianza socavó la efectividad
- Mayores retrasos en el cierre financiero de ICML pueden amenazar la capacidad de destinar recursos a futuras actividades de la alianza

Sesión 3 – Monitoreando alianzas

Propósito

El propósito de esta sesión es mostrar a los participantes algunos de los elementos que necesitan ser considerados cuando se monitorea y evalúa el impacto de una alianza social en industrias extractivas.

Objetivos de aprendizaje

- ▶ revisar la aplicación y componentes clave de un proceso de monitoreo de una alianza tri-sectorial; e
- ▶ identificar las diferencias entre un informe de avance y una evaluación final.



Guía para capacitadores

1. Introducción de una lista de verificación para el monitoreo

– En plenaria, utilizando la *Hoja de Apoyo 7.5, 7.6 y 7.7*, revise la lista de verificación para la evaluación y monitoreo de la alianza. Pida a los participantes identificar las diferentes aplicaciones de la lista de verificación para el informe de avance (menos detalle, revisión de sólo las categorías clave) y para evaluación globales (más formal, mayor detalle).

2. Revisando los planes de trabajo

– En plenaria, pregunte a los participantes cómo el aprendizaje de herramientas de gestión para una gestión adaptativa y monitoreo de alianzas influenciará el plan de trabajo que ellos desarrollaron en la Sesión 1. Pida a los participantes revisar sus planes de trabajo y determinar dónde sería apropiado incluir, como actividades definidas, evaluaciones periódicas para una gestión adaptativa y monitoreo para los informes de progreso y evaluaciones finales.

Lista de verificación para evaluar el proceso de alianza

1. Efectividad del proceso adoptado para explorar los méritos del trabajo de alianza, por ejemplo:

- Cómo fueron identificadas las “necesidades” de cada parte involucrada en términos de impacto en desarrollo y beneficios empresariales
- Cómo, para cada parte socia, los riesgos y costos de satisfacer estas necesidades a través de alianzas tri-sectoriales fueron balanceados con las oportunidades y beneficios
- El proceso de consulta de partes desarrollado para atraer socios potenciales en el diálogo sobre la conformación de una alianza tri-sectorial

2. Efectividad del proceso adoptado para construir consenso entre los socios, por ejemplo:

- Las motivaciones de cada socio para unirse a la alianza
- los pasos tomados para reunir a los socios y construir un consenso de múltiples partes
- los actores clave (campeones/intermediarios) que fueron de gran importancia para reunir a los socios
- medidas tomadas para fortalecer la capacidad (institucional y humana) para hacer funcionar a la alianza
- la contribución de recursos y la distribución de roles y responsabilidades entre los socios
- las medidas instauradas desde el inicio para manejar/sostener la alianza a través del tiempo

3. Efectividad del proceso real de mantenimiento/gestión de la alianza, por ejemplo:

- la forma en la que los socios se comunican, toman decisiones y resuelven sus problemas /quejas dentro de la alianza (y con sus respectivos constituyentes y otras partes involucradas);
- el grado de satisfacción por la forma en que la alianza es gestionada;
- la forma en la que la alianza responde a los cambios en el ambiente externo (ej. Económico, político, ambiental, de seguridad, etc.); o ambiente interno (ej. cambios en el personal clave, “campeones” empresariales, etc.)
- cómo los roles y responsabilidades se han modificado a través del tiempo.

Lista de verificación para evaluar la funcionalidad de la estructura de la alianza

1. **Pertinencia del “tema” o cuestión de la alianza** (vale decir, el tema social que reunió a los socios)
2. **La efectividad del “tipo” global de alianza que ha sido propuesta o implementada** (por ejemplo, conocimiento compartido, consultativo, consentimiento informado, contractual, etc.- o una combinación)
3. **Legitimidad de los socios involucrados como representativos de sus constituyentes**
4. **Efectividad/pertinencia de los componentes estructurales de la alianza, incluyendo:**
 - A) declaración de visión compartida
 - B) objetivos compartidos
 - C) objetivos individuales de cada socio
 - D) otros intereses subyacentes (motivaciones de cada socio para entrar en una alianza)
 - E) reglas constitucionales relevantes de la alianza
 - F) límites geográficos y/o poblaciones objetivo
 - G) actividades clave y tareas que se esperan de cada socio (planes de trabajo, cronogramas)
 - H) habilidades y recursos comprometidos por cada socio incluyendo los recursos “tangibles” (financieros, habilidades humanas, etc.) e “intangibles” (acceso a información crítica como encuestas y bases de datos, etc.)
 - I) distribución de responsabilidades, incluyendo quién responde a quién, transparencia y, cuando sea relevante, acuerdos contractuales internos
 - J) principios de toma de decisión
 - K) mecanismo de arbitraje para resolver disputas entre los socios
 - L) mecanismos de aprendizaje continuo (informes de avance periódicos y talleres de reflexión)
5. **Análisis de la funcionalidad global de la estructura (¿cómo interactúan los componentes estructurales?)**

Lista de verificación para evaluar los resultado e impacto

1. Beneficios reales logrados a través de la alianza para:

- las empresas;
- el desarrollo de la comunidad; y
- la buena gobernabilidad

2. Grado en que los impactos esperados por la alianza han sido alcanzados

3. Cualquier impacto, inesperado, imprevisto o derivado, en desarrollo o en los beneficios de la empresa

4. Cualquier resultado negativo de la alianza para las comunidades, gobierno o empresa

5. Globalmente, si es que existe evidencia que la alianza se ha “añadido valor” en términos de impacto, especialmente:

- otras actividades desarrolladas al mismo tiempo que podrían haber contribuido al impacto; y
- aquellos impactos que hubieran ocurrido si se hubiese implementado la “mejor alternativa” en vez de la alianza (consultores contratados por la empresa, o la subcontratación de actividades de desarrollo comunitario a una sola ONG).

6. Indicación de los costos de la alianza medidos en contraposición a los beneficios

7. Evidencia de cambios institucionales ocurridos en empresas, agencias gubernamentales u organizaciones de la sociedad civil, incluyendo:

- institucionalización de la alianza por un largo plazo (por ejemplo, incluida dentro de los presupuestos operacionales)
- cambios en micro políticas
- cambios en las estructuras de incentivo, como criterios de desempeño del personal y requerimientos de informe
- cambios en la actitud global y el comportamiento de las ONGs hacia la empresa, o de la empresa hacia las ONGs, etc.

8. Cómo las lecciones clave de la alianza han sido registradas, reflejadas y diseminadas dentro de la misma alianza (y con los constituyentes respectivos y otras partes involucradas)

Lecciones clave para los participantes

- ▶ No asumir que los acuerdos logrados en las negociaciones entre los socios necesariamente se traducirán en “acciones reales”. Los planes de trabajo conjuntos son críticos para consolidar los acuerdos.
- ▶ La estructura de una alianza, particularmente una alianza compleja entre compañía, gobierno y sociedad civil, está destinada a modificarse una vez que los socios empiecen a trabajar juntos. Es, por lo tanto, crítico para los socios tener las herramientas necesarias para adaptar la alianza a circunstancias cambiantes. El análisis FODA es una de esas herramientas.
- ▶ Para todo tipo de socios, la demostración del valor de la alianza a los gerentes y directores de alto nivel será importante. El monitoreo y la evaluación periódicos de los procesos de “asociación” y el impacto de la alianza para la empresa, comunidad y gobierno pueden proveer la evidencia necesaria.

Lectura adicional

Davy, A. (2000) Emerging Lessons for Tri-Sector Partnerships: Review of Four Case-Studies, Working Paper No 3, London: Natural Resources Cluster; Business Partnerships, c/o CARE International UK

Davy, A. (2000) Tri-Sector Partnerships for Social Investment in the Oil, Gas and Mining: Managing Community Expectations, Working Paper No 6, London: Natural Resources Cluster; Business Partnerships, c/o CARE International UK

BPD (2001) Guidelines for Monitoring and Learning from Tri-Sector Partnership in the Extractive Industries, London: Natural Resources Cluster; Business Partners for Development, c/o CARE International UK

Warner, M. (2000) Partnerships for Social Investment in the Sarshatali Coal Mining Project, India: A Case-Study, London: Natural Resources Cluster; Business Partnership for Development, (c/o) CARE International UK