

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

***MODELO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA BASADO EN
EL SISTEMA DE MARCO LOGICO
CASO DE APLICACIÓN “FUNDACION ARBOL DE LA
ESPERANZA”***

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL**

MANUEL ANIBAL BEDON MARTINEZ

abedon1970@hotmail.com

Director: Ing. Roberto Mejía Flores, MSc.

roberto.mejia@epn.edu.ec

Quito, mayo 2012



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe de tesis de grado presentado por el señor:

MANUEL ANIBAL BEDON MARTINEZ

Se emite la presente orden de empastado, con fecha: 22 de mayo del 2012

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Roberto Mejía F.	Director	
Ing. Pedro Buitrón Flores	Examinador	
Ing. Fausto Sarrade Dueñas	Examinador	

Ing. Giovanni D' Ambrosio
DECANO

DECLARACIÓN

Yo, Manuel Aníbal Bedón Martínez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Manuel Aníbal Bedón Martínez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Manuel Aníbal Bedón Martínez bajo mi supervisión.

Ing. Roberto Mejía Flores, MSc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi agradecimiento a la Escuela Politécnica Nacional, a sus autoridades, docentes y administrativos que en todo momento me apoyaron en mis actividades estudiantiles, especialmente al Ing. Roberto Mejía Flores quien de manera paciente ha guiado la elaboración de este trabajo de investigación.

A mi familia quienes han sido el soporte en todos los momentos de mi vida.

De manera especial quiero agradecer a la Doctora Karina Palacios, quien apoyó de manera fundamental en las correcciones de redacción y estilo de este trabajo.

A todos muchas gracias.

DEDICATORIA

Con amor para Manuela, Ana Camila y Juan Martin.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INDICE DE FIGURAS.....	I
INDICE DE TABLAS.....	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT.....	IV
1 INTRODUCCION	1
1.1 Objetivos de la Investigación.....	2
1.2 Objetivo General	3
1.3 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Justificación.....	3
2 BREVE RESEÑA DE LA PLANIFICACIÓN Y SUS ENFOQUES.....	5
2.1 ORIGENES.....	5
2.1.1 PARADIGMAS:.....	6
2.2 ENFOQUES Y PERSPECTIVAS	8
2.2.1 EL PLANEAMIENTO TRADICIONAL Y ESTRATÉGICO	8
2.2.2 LA ESTRATEGIA	9
2.2.3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL.....	11
2.2.4 PLANEAMIENTO INTERACTIVO DE RUSSELL ACKOFF.....	13
2.2.5 EL PLANEAMIENTO NORMATIVO.....	16
2.2.6 MODELO DE MARCO LÓGICO	18
2.2.7 DISEÑO DEL SISTEMA DE MARCO LOGICO	19
3 DISEÑO METODOLÓGICO ADAPTADO DEL SISTEMA DE MARCO LÓGICO	
21	

3.1	ANALISIS DE INVOLUCRADOS (MATRIZ)	22
3.2	ANALISIS DE PROBLEMAS (ÁRBOL DE PROBLEMAS)	24
3.3	ANALISIS DE OBJETIVOS	26
3.4	ANALISIS DE ALTERNATIVAS	27
3.4.1	PROCESO DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS Y ELECCION ESTRATEGIA	27
3.5	MATRIZ DE MARCO LÓGICO – ADAPTACIÓN	27
4	PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL ML ADAPTADO A LA PLANIFICACIÓN DE LA FUNDACIÓN ÁRBOL DE LA ESPERANZA	35
4.1	APLICACIÓN EN LA FUNDACION ARBOL DE LA ESPERANZA	39
4.1.1	DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA	43
4.1.1.1	ANALISIS DE INVOLUCRADOS DE LA FUNDACIÓN ÁRBOL DE LA ESPERANZA	44
4.1.1.2	ANALISIS DE PROBLEMAS.....	46
4.1.1.3	CONSTRUCCIÓN DEL ARBOL DE PROBLEMAS DE LA FUNDACIÓN ÁRBOL DE LA ESPERANZA48	
4.1.1.4	DEFINICION DEL PROYECTO	49
4.1.1.5	ANALISIS DE OBJETIVOS DE LA FUNDACIÓN ÁRBOL DE LA ESPERANZA.....	51
4.1.1.6	ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE LA FUNDACIÓN	52
4.1.1.7	MATRIZ DE MARCO LOGICO.....	52
4.2	PLANIFICACION DE LA FUNDACION ARBOL DE LA ESPERANZA	53
4.2.1	RESEÑA HISTORICA	53
4.2.2	FILOSOFIA Y VALORES	56
4.2.2.1	RESPETO	56
4.2.2.2	AFECTO	56
4.2.2.3	PARTICIPACIÓN	57
4.2.2.4	DIALOGO	57
4.2.2.5	ENFOCARSE EN EL RECURSO	57
4.2.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	58
4.2.3.1	MISION	58
4.2.3.2	VISIÓN	58
4.2.3.3	OBJETIVO GENERAL.....	59
4.2.3.4	ORGANIGRAMA.....	59

4.2.3.5	OBJETIVOS Y ACTIVIDADES POR AREA	59
4.2.3.5.1	DIRECCIÓN GENERAL	59
4.2.3.5.1.1	OBJETIVO GENERAL	60
4.2.3.5.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	60
4.2.3.5.2	AREA DE DIRECCION FINANCIERA	62
4.2.3.5.2.1	OBJETIVO GENERAL	63
4.2.3.5.2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	63
4.2.3.5.3	AREA DE PSICOLOGIA	64
4.2.3.5.3.1	OBJETIVO GENERAL	64
4.2.3.5.3.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	65
4.2.3.5.4	AREA DE TRABAJO SOCIAL	68
4.2.3.5.4.1	OBJETIVO GENERAL	68
4.2.3.5.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	68
4.2.3.5.5	AREA DE EDUCADORES	71
4.2.3.5.5.1	OBJETIVO GENERAL	71
4.2.3.5.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	71
4.2.4	PRESUPUESTO	74
4.2.4.1	PRESUPUESTO DE INGRESOS	74
4.2.4.2	PRESUPUESTO DE COSTOS DE OPERACIÓN	75
4.2.4.3	PRESUPUESTO DE COSTOS DE INVERSION – DEPRECIACION	76
4.2.4.4	PRESUPUESTO DE COSTOS DE MANO DE OBRA	77
4.2.4.5	FLUJO DE FONDOS	77
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
5.1	CONCLUSIONES	79
5.2	RECOMENDACIONES	81
	BIBLIOGRAFÍA	84

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.- Árbol de problemas	25
FIGURA 2.- Árbol de objetivos	26
FIGURA 3.- Ilustración de la visión de cada departamento.....	29
FIGURA 4.- Propósito de cada departamento	30
FIGURA 5.- Actividades de la organización.....	30
FIGURA 6.- Organigrama Fundación Árbol de la Esperanza.....	38
FIGURA 7.- Árbol de problemas Fundación Árbol de la Esperanza	50
FIGURA 8.- Árbol de objetivos Fundación Árbol de la Esperanza	51
FIGURA 7.- Organigrama Fundación Árbol de la Esperanza.....	59

INDICE DE TABLAS

TABLA 1.- Esquema de aplicación del sistema de marco lógico	19
TABLA 2.- Matriz de análisis de involucrados	22
TABLA 3.- Matriz de análisis de involucrados modificada	23
TABLA 4.- Matriz de marco lógico	28
TABLA 5.- Ventajas del sistema de marco lógico	33
TABLA 6.- Cronograma del proceso de planificación.....	40
TABLA 7.- Matriz de involucrados Fundación Árbol de la Esperanza	44
TABLA 8.- Presupuesto de ingresos de la Fundación.....	74
TABLA 9.- Presupuesto de costos de operación de la Fundación.....	75
TABLA 10.- Depreciaciones y amortizaciones	76
TABLA 11.- Sueldos del personal.....	77

RESUMEN

Esta tesis de Maestría busca mostrar un modelo de planificación estratégica basado en la metodología de marco lógico, la cual ofrece como ventaja un cuadro matriz de resumen de planificación que permite en una sola hoja identificar todos objetivos y sus indicadores lo cual facilita el proceso de formulación, seguimiento y evaluación del proceso de planificación.

El mayor valor agregado del que se presenta este modelo radica en la vinculación de los involucrados en el proceso de diagnóstico (a través de herramientas como la matriz de involucrados y el árbol de problemas) y en el direccionamiento estratégico (a través del árbol de objetivos y de la matriz de marco lógico).

La aplicación de este proceso en la Fundación Árbol de la Esperanza ha permitido tener claro el direccionamiento estratégico a sus directivos y a sus colaboradores.

Palabras clave: Modelo, Planificación estratégica, Sistema de Marco Lógico, diagnóstico, direccionamiento estratégico.

ABSTRACT

This Masters paper aims to show a strategic planning model based on the logical framework. This methodology offers as an asset table planning summary matrix that allows on a single sheet to identify all objectives and indicators which makes formulation, monitoring and evaluation of the planning process easier.

The tap advantage of the suggested approach lies on linking stakeholders together during the process of diagnosis (through tools such as matrix involved and the problem tree) and the strategic direction (through the objective tree and matrix logical framework).

The application of this process at Fundación Árbol de la Esperanza has clarified its strategic direction to their managers and their employees.

Keywords: Model, Strategic planning, Logical Framework Approach, diagnosis, strategic direction.

1 INTRODUCCION

En la fundación Árbol de la Esperanza no se había podido formular una planificación estratégica, entre otras razones debido a que los directivos ven dificultades en las metodologías ensayadas para este propósito y han mostrado escasa confianza en los resultados que se pueden obtener de una gestión basada en la planificación.

De manera implícita, la Fundación Árbol de la Esperanza y sus miembros conocían la misión y visión de la entidad, además de sus objetivos. Sin embargo, la experiencia demuestra que cuando un nuevo colaborador ha ingresado como parte del equipo cada miembro de la fundación explicaba la misión y visión de manera diferente (lo cual creaba desconcierto, duda y desazón en el nuevo integrante); solo con el paso del tiempo, un nuevo integrante llegaba a asimilar los elementos constituyentes de la misión y visión de la institución, de manera intuitiva.

En torno a esta dificultad, nuestro problema a resolver es adaptar la metodología de planificación de marco lógico para facilitar el diseño de planificación estratégica de una fundación.

En este caso particular, se aplicará una propuesta metodológica adaptada del MARCO LÓGICO para formular la planificación estratégica de la Fundación Árbol de la Esperanza que, desde su creación en el año 1.998, no había contado con un instrumento de tal importancia, lo que ha traído como consecuencia un estancamiento en su crecimiento.

La relevancia y pertinencia académicas de este trabajo estriban en diseñar una metodología de planificación combinada, adaptada para entidades del tipo descrito, es decir Ongs (Pinzón Camargo, 2009) y Osc (Camisassa, 2009) locales. En cuanto a la pertinencia profesional y técnica, ésta consiste

en aportar a la entidad con una planificación estratégica explícita, en primera instancia; en lo posterior, los contenidos de este instrumento facilitarán la comunicación durante la inducción de los nuevos integrantes y con las personas en general interesadas en conocer sobre los objetivos de la institución.

Es por esto que se ha planteado el estudio y adaptación de la metodología de MARCO LOGICO hacia un modelo de planificación estratégica que facilite la comprensión de la planificación estratégica, y de su aplicación en una organización sin fines de lucro, particularmente de una Fundación como la que nos ocupa.

¿ES POSIBLE FACILITAR LA ELABORACION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LAS ONGs USANDO COMO MODELO EL ENFOQUE DE MARCO LOGICO?

La respuesta a la interrogante pasa en primera instancia, por establecer las distancias y similitudes entre dos modelos de planificación: la estratégica institucional y el enfoque de marco lógico, contenidos que se han desarrollado en el capítulo 2.

Diseñar y describir una propuesta metodológica adaptando y combinando elementos de los dos modelos de planificación elegidos, constituye una segunda instancia presentada en los capítulos 3 y 4; los resultados se sistematizan en la segunda parte del capítulo 4 y los hallazgos, descubrimientos y sugerencias se encuentran en los apartados correspondientes a conclusiones y recomendaciones.

1.1 Objetivos de la Investigación

1.2 Objetivo General

Desarrollar un modelo de planificación estratégica basado en la metodología de MARCO LOGICO

1.3 Objetivos Específicos

- Analizar las bondades y limitaciones de la metodología de MARCO LOGICO y sus aplicaciones.
- Adaptar la metodología de MARCO LOGICO como modelo para desarrollar la planificación estratégica.
- Desarrollar la planificación estratégica de la Fundación ARBOL DE LA ESPERANZA empleando el modelo de MARCO LOGICO.

1.4 Justificación

El MARCO LÓGICO, en tanto que metodología aceptada y difundida por la mayoría de agencias de cooperación al desarrollo, constituye un conocimiento de referencia obligada, razón por la cual, este facilitará a las organizaciones sin fines de lucro adoptar nuestra propuesta como instrumento para elaborar su planificación estratégica

El objetivo de esta investigación es desarrollar y explicar esta metodología adaptando los resultados del marco lógico a los insumos que conforman la planificación estratégica.

Así, por ejemplo, mientras en el esquema de planificación estratégica se busca identificar la visión y la misión de la organización, en la propuesta

metodológica que aquí se presentará, estos niveles se corresponderán con el *objetivo superior (fin)* y el propósito, respectivamente. Una descripción exhaustiva de esta extrapolación de conceptos y la adaptación del modelo se encontrarán en el capítulo 4 de este trabajo.

Como resultado final de la presente investigación, se contará con una metodología fácil de aplicar y de entender por parte de cualquier profesional, especialmente de aquellos que trabajan el área de desarrollo social (ONGs).

CAPITULO 2

2 BREVE RESEÑA DE LA PLANIFICACIÓN Y SUS ENFOQUES

2.1 *ORIGENES*

La noción de planteamiento aparece en el siglo veinte en medio de la constitución de la Unión Soviética y los Estados Socialistas. Aunados en el esfuerzo de guerra, esa coyuntura particular dio origen a una cultura de planificación homogénea en cuanto a fundamentación técnica como en inclinaciones económicas: el paradigma lo constituye el plan quinquenal. La planificación, el análisis y la previsión son considerados como herramientas económicas; el planificador, un profesional o un grupo de profesionales que distinguen científicamente sobre la situación actual (diagnostico) y sobre lo que pueda pasar en el futuro (predicciones). Es así que planificar nace como una tarea de especialización.

A través de posteriores desarrollos, la instrumentación de modelos matemáticos (proceso de predicciones, extrapolación de la tendencia, proyecciones, etc.) se incorporaron para reducir las dudas e incertidumbre y mitigar efectos no deseados, el planeamiento afronta la problemática del futuro desde distintos puntos de vista y con métodos como el pronóstico, la predicción, la previsión, la proyección.

Así, el método de la preferencia (Agustin Merello) que consiste en pensar el presente desde la óptica del futuro deseado y escalonar programas y metas mediante la proyección de experiencias del pasado, la reflexión prospectiva, por su parte, trata de situarse en el futuro deseado y, desde allí, estudiar el pasado; diseña escenarios en tanto que futuros posibles, siempre a partir de

futuros deseables, basados en el análisis racional de las capacidades que los actores sociales poseen para influir en el diseño de las políticas públicas.

El futuro para la prospectiva es un futuro no lineal, sino múltiple y abierto, no determinista, sino libre de prejuicios y preconceptos. Pretende aportar elementos que permitan tomar las previsiones necesarias para afrontar las sorpresas que desde otra óptica les depara el futuro.

La metodología prospectiva puede ser compendiada a partir de tres momentos:

- Elaboración de una hipótesis, que consiste en diseñar el prototipo de sistema o de sociedad ideal, entendida como desiderátum, caracterizada por la factibilidad y la aceptabilidad.
- Contrastación de la distancia entre la situación actual y los cambios que deben realizarse para aproximar nuestro escenario deseable con la realidad concreta, mediante la reflexión objetiva, que Merello identifica como “una actitud activa frente a la Historia”, a través del diseño de varias hipótesis o escenarios futuros (futuros más o menos posibles de concretar).
- Plantear la estrategia que debe emprenderse para poder acercarnos al futuro deseable. Al esclarecer la relación entre prospectiva y estrategia en un ensayo, Michel Godet describe a esta última como el conjunto de acciones a emprender para alcanzar el cambio que se propone.

2.1.1 PARADIGMAS:

DETERMINISMO / INDETERMINISMO Y ACCION CREATIVA

La antigua discusión acerca de que es posible conocer las leyes que rigen el desenvolvimiento del universo todavía se mantiene, extrapolada a la explicación del movimiento de la sociedad y la ciencia. Los máximos exponentes de los dos extremos de la discusión son Einstein y Heissemberg. Por una parte Einstein piensa que existe una ley universal que rige los destinos del universo a pesar de que no haya un modelo que lo exponga. Heissemberg sostenía que la realidad es compleja y por lo tanto no es posible reducirla a un orden determinístico.

Carlos Matus establece las siguientes precisiones:

- Leyes determinísticas y no determinísticas ofrecen al hombre distintas capacidades de explorar el futuro.
- Hay sistemas humanos que no siguen leyes, son creativos.
- El juego social es el sistema más imprevisto y está sujeto a errores.
- El sistema social es impreciso y sujeto a errores de apreciación.
- El paradigma social no puede sustentarse en la predicción de una teoría.

Las premisas de Matus entrañan una paradoja: mientras concluye que el ser humano es un mero agente de procesos que no puede influir para crear su futuro (por lo tanto carece de libertad), en un sentido contrario de juego abierto, el hombre puede crear su futuro, aunque sujeto a las restricciones que imponga la acción creadora de tiempo y de lugar.

En estas circunstancias, el ser humano es libre en cuanto ser social con una autonomía que le permite actuar por sí mismo; todo lo cual sirve al ser humano para identificar sus deseos y la realidad a través de un plan con la finalidad de ejecutarlo y finalmente ponerlo en práctica.

2.2 ENFOQUES Y PERSPECTIVAS

El planeamiento es una herramienta para pensar y crear la acción futura. Es un proceso que actúa como puente mediador entre el conocimiento de la realidad y la acción que se ha de emprender. Entre el presente que se quiere cambiar y el futuro que se quiere alcanzar. (Fernández Isoird, 2006)

Existen diversos enfoques de la reflexión sobre la planificación, que se estructuran a partir de bases cognoscitivas diversas. Entre ellas tienen particular importancia las expuestas por:

- Von Clausewitz
- Carlos Mateus
- Rusell Ackoff
- H. Ozbekahn
- Alberto Levi

En este trabajo se asume que en el régimen social no existe un orden determinístico ya que este régimen es el más variable basado en la incertidumbre, desconcierto y las confusiones, la acción social es abierta creativa y se desarrolla en una realidad incierta y dominada por una cierta anarquía.

2.2.1 EL PLANEAMIENTO TRADICIONAL Y ESTRATÉGICO

Estos dos enfoques del planeamiento reconocen el papel del atrevimiento, la conciencia y la actitud que cada ser humano aporta para la construcción del presente y para el futuro.

Ambos enfoques incorporan la noción de la estrategia como disposición inteligentes de fuerzas; afirman el papel activo de la intencionalidad,

destacan la presencia permanente de la incertidumbre y del azar como marcos de la acción, descartan la linealidad del pasado, presente y futuro y la sustituyen por la multiplicidad de futuros posibles; promueven la previsión de escenarios y de contingencias como hipótesis de situaciones potenciales.

Se diferencian en que, mientras el planeamiento estratégico se apropia del concepto de acción de Morin, que resume el nuevo estilo de pensamiento: “La acción supone complejidad, es decir, elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de los puntos de vista y las transformaciones; por contraste, la ausencia en la planificación tradicional de un reconocimiento adecuado de la actuación múltiple y compleja del otro en el escenario junto a un cierto bloqueo de la percepción de lo real, desencadena errores de criterio que se constituirán en el soporte de nuevos razonamientos, de apariencia “verdadera”, y se basa en formular mecanismos normativos para alcanzar los fines del plan.

Tenemos, en conclusión, que el planeamiento estratégico es un modelo versátil, pues se convierte en un proceso continuo de adaptación de la aplicación de la energía social a los cambios situacionales esforzándose por sostener la direccionalidad en la borrosidad de las circunstancias que se presentan en la trayectoria trazada hacia los objetivos propuestos.

2.2.2 LA ESTRATEGIA

Planeamiento estratégico no es otra cosa que anticipar como será el futuro de una empresa, tanto inmediato como a largo plazo, y plantearlo en forma de trabajo o acciones.

El planeamiento estratégico presenta las siguientes fases:

- **Apreciación de la situación.-** Consiste en la reunión y valoración de información, describe el estado actual del organismo en sus relaciones internas y en sus múltiples vinculaciones con el contexto.
 - Situación presente y tendencias
 - Objetivos y metas
 - Trayectorias deseadas, posibles y legales.
 - Conjeturas sobre la explicación situacional de cada actor

- **Diseño normativo y prospectivo.-** Es la determinación de la situación ideal a alcanzar o situación objetivo, que describe el estado del futuro deseado y la posibilidad de alcanzarlo.
 - Establecimiento del objetivo de gran visión
 - Misión actual y futura
 - Valores compartidos
 - Diseño de árbol de objetivos

- **Análisis y formulación estratégica.-** Es la evaluación del presente en términos de futuro deseado y la determinación de la factibilidad de las operaciones y acciones para alcanzarlo. Establece un modelo operacional que describe cómo llegar desde el presente al futuro deseado.
 - Definición de objetivos y metas
 - Diseño de escenarios
 - Diseño de la estrategia
 - Análisis de factibilidad
 - Programación
 - Presupuesto

- Acción táctica operacional.- Es la puesta en práctica de las operaciones y las acciones establecidas en el plan estratégico y su versión operacional.
- Establecimiento de la agenda del actor social.
- Puesta en marcha de las operaciones
- Incorporación a la agenda de las modificaciones
- Recalculo

2.2.3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

El planeamiento estratégico situacional es un cuerpo teórico – metodológico – práctico creado por Matus. Es una teoría y un método para la planificación pública en el ámbito político, económico y social.

El planeamiento estratégico es un proceso continuo e interactivo de conocimiento y acción a las que Carlos Matus denomina Momentos.

El momento según Matus es la instancia repetitiva de un proceso de cadena continua sin comienzo ni fin. Los momentos no siguen una secuencia lineal obligada; no son excluyentes y uno de ellos es dominante sobre los otros.

Momento explicativo.- Indagación y construcción conceptual de la situación problemática, Se explica la realidad desde el punto de vista del autor. ¿Cómo fue? ¿Cómo es? ¿Cómo tiende a ser?

Momento normativo.- Prefiguración de la realidad. ¿Cómo tiene que ser la realidad una vez realizada la acción?

Momento estratégico.- Diseño de la estrategia ¿Cómo hacer que sea el debe ser?

Momento táctico operacional.- Acciones emprendidas para alcanzar los objetivos planteados. Pensamiento y acción. ¿Lo que hago conduce a lo que quiero llegar? ¿Qué cambios y ajustes le tengo que hacer a mi acción?

En cada fase del planeamiento estratégico llegan a presentarse los cuatro momentos, siendo preponderante uno sobre los otros según el objeto de interés que presenta cada fase. La planificación estratégica permite:

- Efectuar una mediación entre el futuro y el presente
- Prever varias acciones alternativas ante la imposibilidad de la predicción de sucesos.
- Sostener velocidad en las reacciones ante las sorpresas.
- Efectuar una mediación entre el conocimiento y la acción

No intenta establecer normas sino un proceso de discusión y análisis de los problemas sociales. Matus señala que la acción del gobierno se articula en tres vértices:

- El proyecto de gobierno.- define los objetivos, identifica los problemas, selecciona el conjunto de operaciones para su resolución y arbitra los recursos necesarios para su ejecución.
- La gobernabilidad.- se refiere al peso de las variables relevantes y permite al proyecto de gobierno que controla un actor con relación a uno o varios actores. Cuando mayor influencia o control tenga este actor sobre esas variables mayor será la gobernabilidad y viceversa.
- La capacidad de gobierno.- reside en la facultad de liderazgo basada en la experiencia y en los conocimientos y técnicas de gobierno. Capacidad de gobierno es sinónimo de pericia para realizar un proyecto. En la capacidad de gobierno convergen 3 elementos: Experiencia, Conocimiento y Liderazgo

Toda acción está precedida (antepuesta) y presidida (regida) por un cálculo que toma diferentes modalidades: ASISTEMÁTICO (intuitiva, técnica y política: pensamiento conservador) y SISTEMÁTICA (técnica y político-técnica pensamiento).

2.2.4 PLANEAMIENTO INTERACTIVO DE RUSSELL ACKOFF

Fundamentalmente orientado hacia la empresa y su efectividad, este modelo de Russel Ackoff divide al pensamiento en cuatro perspectivas temporales. Las cuales se enfocan así:

- **Al pasado (re activista)**, tiende a deshacer los cambios para regresar a un estado anterior. Tiende a entrar al futuro de cara al pasado, pues está dominado por una visión más clara del lugar de donde vinieron que del lugar al que se dirigen. Desestima la tecnología a la que atribuyen la causa de las situaciones insatisfactorias que originan los cambios
- **Al presente (in activistas)**, tiende a impedir los cambios privilegiando la estabilidad y la sobrevivencia, interpretando que los cambios introducen el desorden y propician amenazas a los valores vigentes. Pospone la toma de decisiones sosteniendo y aún fortaleciendo el papeleo administrativo y burocrático, por sus virtudes de retrasar los cambios y consolidar lo existente. En sus metodologías de trabajo se inclinan por el tratamiento por separado de los problemas y por la actuación directa y febril en tiempos de crisis El modelo utilizado por Ackoff para este tipo de orientación es el de la empresa subsidiada.
- **Al futuro (pro activistas)** considera que el futuro habrá de ser mejor que el pasado y el presente por lo que busca acelerar los cambios con vistas a explotar las oportunidades que generen. Integra como causa de los cambios y generadora de oportunidades. La planeación proactiva consiste en predecir el futuro y prepararse para él.

- **Simultáneamente en todas las orientaciones (inter activista).**- considera que el futuro puede ser influido por la acción de los diferentes actores sociales por lo que está “sujeto a creación”. De aquí que considere a la planeación como el diseño de un futuro deseable y de la invención de los métodos para llegar a él.

Los principios operativos de la planeación interactiva a saber:

- **Principio participativo** La participación es el medio de aprendizaje de la organización y constituye una finalidad en sí misma para el desarrollo: el incremento de los deseos y la capacidad para satisfacerlos
- **Principio de la continuidad:** el monitoreo de los cambios relevantes del medio ambiente que pasarían desapercibidos en los procesos de planeación y evaluación anuales por su condición de interrumpidos y discontinuos.
- **Principio holístico:** coordinación y la integración que son respectivamente la interdependencia e interacción entre unidades de un mismo nivel.

Ackoff divide el planeamiento en cinco fases:

- **Formulación de la problemática** Definir el conjunto de amenazas y oportunidades; mediante diagramas de flujo (flujo gramas) comprende las relaciones de causa y efectos entre los elementos intervinientes.
- **Planificación de Fines Diseño del futuro deseable** tres tipos de fines:
 - 1.- Ideales: es un fin que nunca podrá alcanzarse, pero al cual se quiere tender.
 - 2.- Objetivos: es un fin que puede alcanzarse en el largo plazo.
 - 3.- Metas: es un fin que puede conseguirse en el corto plazo.

El modelo exige redactar una misión en la que se defina la razón de ser de la organización, sus fines últimos, ideales junto con la formulación de las problemáticas, especificar las propiedades que ha de poseer la organización y su comportamiento con base en una perspectiva ideal. La declaración de la misión debe contener una formulación de los ideales

de la organización, de forma que sea posible evaluar los progresos que se logren. La misión debe: 1.- definir los “negocios” en que la organización quiere estar, no necesariamente en los que está ahora. 2.- ser única, no genérica para cualquier organización. 3.- ser relevante para todos los grupos de interés. 4.- ser interesante, inspiradora y estimulante. 5.- definir las necesidades, el producto, el mercado o segmento y la competencia. La organización diseñada debe ser tecnológicamente factible. Debe ser operativamente viable, capaz de sobrevivir en lo que podría ser su ambiente. Debe poseer la capacidad de ser mejorada de manera continua desde el interior como exterior. Abarca aspectos como: Productos y servicios por ofrecer, Mercados por servir, Sistemas de distribución, Estructura organizacional, Fuentes de financiamiento, Estilos de dirección.

- **Planificación de Medios.-** son los comportamientos o cursos de acción, o procedimientos de la organización o empresa que se emprenden de manera secuenciada o simultánea y se dirigen a un resultado específico, en orden de complejidad, pueden ser: 1.- Prácticas: son acciones o cursos de acción repetidos. 2.- Procesos: son cursos de acción que se aplican de principio a fin. 3.- Proyectos: son sistemas simultáneos que se dirigen a obtener un resultado acotado. 4.- Programas: son sistemas de proyectos dirigidos a obtener un conjunto de resultados, de más larga duración que los proyectos. 5.- Políticas: son reglas para la selección o exclusión de medios. En este modelo, sirven para “controlar” las causas de incertidumbre, sea en sentido vertical (eslabones de cadena de valor) o en sentido horizontal dentro del mismo eslabón, la competencia.
- **Planificación de Recursos Cinco tipos de recursos:** 1.- Dinero, 2.- Bienes de capital (planta y equipo), 3.- Gente, 4.- Suministros e insumos Datos, 5.- Información Conocimientos y Sabiduría. En cada caso debe preguntarse: ¿Cuánto se necesitará, dónde y cuándo? ¿De Cuánto se dispondrá en el tiempo y lugar requerido? ¿Cómo considerar la escasez y el exceso?

- **Planificación de Recursos Planificación financiera:** Modelos de ventas, costos, requerimientos de capital, de disponibilidad de fondos. Planificación RRHH: Formular descripciones de puestos.

2.2.5 EL PLANEAMIENTO NORMATIVO

Para Ozbekhan la planeación comienza por la reflexión prospectiva y la definición de un futuro idealizado. La visión del planeamiento de Ozbekhan participa de las ideas centrales de la planeación interactiva de Ackoff.

El proceso de diseño idealizado del futuro no establece restricciones al proceso imaginativo salvo en el rango de factibilidad tecnológica que rodee la situación futura. En la reflexión prospectiva establece una estructura jerárquica constituida por tres niveles:

- Nivel de la planeación normativa.- la definición de futuros deseados.
- Nivel de la planeación estratégica: análisis de factibilidad de los futuros idealizados mediante la contrastación del debe ser con el poder ser.
- Nivel de la planeación operativa: la instrumentación de las decisiones formuladas anteriormente mediante el señalamiento de lo que efectivamente se hará.

Para Ohmae el pensamiento estratégico es el sistema no lineal de procesamiento de la realidad que hace posible determinar los factores claves para enfrentar problemas que se muestran “al sentido común como un todo integrado”.

En este sentido destaca la diferencia que existe entre los sistemas mecánicos, basados exclusivamente en el pensamiento lineal, los sistemas intuitivos, de escaso sustento en sus conclusiones, con el pensamiento estratégico que combina armoniosamente el análisis racional con la reintegración imaginativa, en un nuevo modelo de los componentes del problema.

La utilización de la técnica de “tormenta de ideas” y las encuestas de opinión para recabar datos sobre las debilidades de la empresa frente a sus competidores.

Terminado el proceso de abstracción se decide el enfoque a adoptar, los programas a desarrollar para la implantación y los planes detallados de acción. “Ninguna solución, por perfecta que sea su forma de atacar el asunto crítico, surtirá el menor efecto mientras no se implante”. Por otro lado Levy define al planeamiento estratégico como el proceso de aprendizaje contra aleatorio de determinación de la conducta evolutiva unidireccional de la empresa.

Competitividad evolutiva es una relación entre las capacidades de interpretación, de reacción (mínimo tiempo de reacción) y estratégica (de disponibilidad de factores estratégicos y masa crítica) y la fuerza (rentabilidad-riesgo, liderazgo, innovación) y cultura (tecnologías de configuración de factores estratégicos) estratégicas.

Evolutiva, implica la tendencia a anticipar los cambios posibles en el futuro, preparación para aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos y las amenazas, redefinir y elevar sus niveles de aspiración y prepararlos factores estratégicos para detectar, procesar y solucionar problemas en forma progresivamente más adecuada.

El axioma se sintetiza como sigue: el planeamiento estratégico es el proceso de aprendizaje de la fuerza (competitividad evolutiva) a aplicar (presión estratégica) para poder progresar (modelo evolutivo).

2.2.6 MODELO DE MARCO LÓGICO

Fue desarrollado sobre la base del método ZOPP en el año de 1969 por la firma consultora Practical Concepts Inc. Específicamente por Leon Rossenberg y Lawrence Posner a pedido de la Agencia para el desarrollo internacional de los Estados Unidos (USAID), con la finalidad de mejorar la calidad de las inversiones sociales disminuyendo tres problemas básicos en la concepción de proyectos de desarrollo: (Barreno, 2008)

- Carencia de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto;
- Proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no está claramente definida; e
- Imagen poco clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten el Banco, el prestatario y el ejecutor;
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar el prestatario, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto;
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;

- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; y
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

Identificado un problema de desarrollo, se pretende resolver el mismo mediante un proceso racional que relacione los distintos niveles de objetivos (largo, mediano y corto plazo, sus respectivas estrategias y tácticas e indicadores para medir claramente el logro de esos objetivos).

El marco lógico acepta las teorías de la complejidad y de sistemas de administración. Los problemas esenciales nunca son fragmentos y los problemas globales son cada vez más esenciales.

2.2.7 DISEÑO DEL SISTEMA DE MARCO LOGICO

Un sistema de marco lógico está estructurado en tres módulos, que conforman un proceso dinámico, eslabonado y circular: Diseño, Ejecución y Evaluación.

A continuación se presenta un esquema sinóptico que permite visualizar los diversos elementos, etapas y componentes del método:

TABLA 1.- Esquema de aplicación del sistema de marco lógico

Diagnóstico del problema	Definición del proyecto	Elaboración de la matriz de Marco Lógico
ANALISIS DE INVOLUCRADOS (MATRIZ)	ANALISIS DE OBJETIVOS (árbol de objetivos)	Identificación de fin, propósito y componentes
ANALISIS DE PROBLEMAS (ÁRBOL DE PROBLEMAS)	ANALISIS DE ALTERNATIVAS (criterios de evaluación)	
	PROCESO DE ANALISIS Y ELECCION DE ALTERNATIVAS	
		ACTIVIDADES Necesarias para producir los

		componentes - productos, constituirán en el punto de partida para el plan de ejecución.
		<p>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVO) Especificaciones cualitativas o cuantitativas para medir si se alcanzó un objetivo.</p> <p>INDICADORES POR NIVEL: fin, propósito, componentes, actividades.</p>
		<p>INDICADORES INTERMEDIOS o de avance para el seguimiento del desempeño.</p> <p>INDICADORES CUALITATIVOS</p>
		<p>MEDIOS DE VERIFICACION</p> <p>Contiene las fuentes de donde se obtendrán datos e informaciones sobre la situación, comportamiento y desempeño de cada indicador durante la ejecución.</p> <p>Puede utilizarse como fuente de información la inspección visual de un especialista</p>
		<p>SUPUESTOS – HIPOTESIS de trabajo, condiciones de gobernabilidad que condicionan la ejecución del proyecto.</p>

Fuente:

Elaborado por el autor

CAPITULO 3

3 DISEÑO METODOLÓGICO ADAPTADO DEL SISTEMA DE MARCO LÓGICO

La deficiente planificación es un problema fundamental para la cooperación internacional al desarrollo; los documentos de planificación son específicos y claros en cuanto a insumos físicos y financieros, pero frecuentemente falta un análisis adecuado de objetivos y factores externos que determinan el éxito o no de un proyecto o de un proceso de desarrollo de cualquier índole.

El sistema de marco lógico es una metodología para la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es facilitar el diseño de una “estructura ágil al proceso de planificación participativa y recoger información esencial de un proyecto.

Un sistema de marco lógico está estructurado en tres módulos, que conforman un proceso dinámico, eslabonado y circular: Diseño, Ejecución y Evaluación.

El diseño tiene 3 etapas: Diagnóstico del problema, Definición del proyecto y Elaboración de la matriz de Marco Lógico

En el caso de la fundación Árbol de la Esperanza, la adaptación de la metodología de planificación pasó por un momento de análisis del marco lógico.

El sistema de marco lógico fue una de los cursos de mayor trascendencia durante los estudios de maestría. El enfoque se basó en el modelo BID para

planificar proyectos, desde su concepción, donde sus involucrados son quienes aportan con elementos para el diagnóstico: en suma, establece una metodología participativa de planificación.

3.1 ANALISIS DE INVOLUCRADOS (MATRIZ)

El marco lógico incluye: una matriz de involucrados, herramienta que analiza a cada uno de los grupos de afectados positiva o negativamente por la realización del proyecto y los intereses que estos grupos tienen con la situación planeada.

Una tipología de grupos de marco lógico establece: Grupos de población, Organismos del sector público, Organismos del sector privado, Organismos de la sociedad civil, Organizaciones religiosas, Grupos políticos y Organizaciones externas; el marco lógico.

Considera sus intereses, potencialidades, limitaciones, percepciones del problema, recursos y mandatos.

TABLA 2.- Matriz de análisis de involucrados

ANALISIS DE INVOLUCRADOS			
GRUPO	INTERESES	RECURSOS MANDATOS	PROBLEMAS PERCIBIDOS
1			
2			
3			
4			
5			

Fuente: Curso virtual BID (www.iadb.org)

Elaborado por el autor

Se trabaja con los grupos directa o indirectamente involucrados y/o afectados en el problema de desarrollo. Esta matriz básica del sistema de marco lógico se modificó de la siguiente manera, para su aplicación en la Fundación Árbol de la Esperanza:

TABLA 3.- Matriz de análisis de involucrados modificada

ANALISIS DE INVOLUCRADOS				
GRUPO	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS
1				
2				
3				
4				
5				

Fuente: Curso virtual BID (www.iadb.org)

Elaborado por el autor

Si se compara con el FODA, donde la información para el diagnóstico es: elementos internos, elementos externos, análisis del entorno oportunidades amenazas y análisis organizacional fortalezas debilidades; la matriz de involucrados se transforma así:

En la columna que registra está el grupo irá el elemento; en donde se registra el interés, se describirán las oportunidades; en el lugar destinado para ubicar el recurso, se ubican las fortalezas; y, en el espacio designado para los problemas percibidos, se detallan las debilidades y amenazas.

Tanto para el caso de la Fundación Árbol de la Esperanza, como para una aplicación general de esta metodología, la idea es aplicar el instrumento de manera que acerque el proceso hacia un análisis FODA, o viceversa. Si bien originalmente la matriz se presentó para el caso Árbol de la Esperanza como la original del marco lógico, durante el procesamiento de la información *a posteriori* se encontró que es posible realizar un acercamiento mayor entre el instrumento FODA y el análisis de involucrados.

Así, en la matriz de involucrados de hecho se encuentran similitudes entre estos elementos: la columna 1 queda igual como grupo; en la columna 2, el título se ha cambiado de intereses por oportunidades; en la columna de recursos y mandatos se recoge esta información y se la considera como fortalezas; finalmente, la columna que recoge los problemas percibidos, se propone dividirla en dos, para clasificar con mayor detalle debilidades y las amenazas.

3.2 ANALISIS DE PROBLEMAS (ÁRBOL DE PROBLEMAS)

El Sistema de Marco Lógico utiliza una herramienta llamada árbol de problemas en el cual se analiza la relación de causa efecto en el contexto de la problemática a ser solucionada con el proyecto. Sobre los problemas concretos percibidos por los involucrados y expresados en la etapa anterior, se pretende encontrar las relaciones causales y por ende la jerarquización de esos problemas.

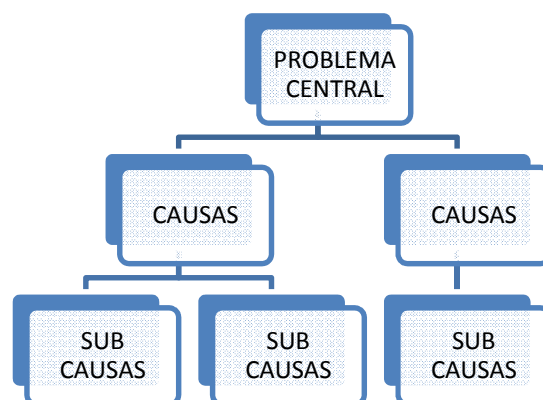
Este árbol nos permite visualizar las relaciones existentes entre los diferentes problemas y el problema central que en nuestro caso tiene que ver con el propósito de la organización: el niño en situación de riesgo. Por ejemplo: el niño con dificultades de conducta presenta el problema de adaptación con el grupo que ha permanecido algún tiempo en la institución

previamente; definir esta situación problemática nos permite crear relaciones de causa efecto.

Estos instrumentos ofrecen, entre sus resultados, los siguientes beneficios:

- Permite analizar la situación actual
- Identificar los problemas principales y sus relaciones causas- efecto
- Visualizar las relaciones causa efecto

FIGURA 1.- Árbol de problemas



Fuente: Curso virtual BID (www.iadb.org)

Elaborado por el autor

Como técnica, para la facilitación y visualización del entramado de la problemática, se puede seguir un protocolo como el que sigue:

- Escribir el problema de desarrollo en la parte superior de un pizarrón
- Identificar los problemas percibidos por los involucrados
- Luego, colocar otros problemas percibidos que son causa de los problemas colocados
- Determinar si algún problema percibido por los involucrados es efecto del problema de desarrollo
- Trazar líneas con flechas de los problemas causa de los problema efecto
- Asegurarse que el diagrama tiene sentido.

3.3 ANALISIS DE OBJETIVOS

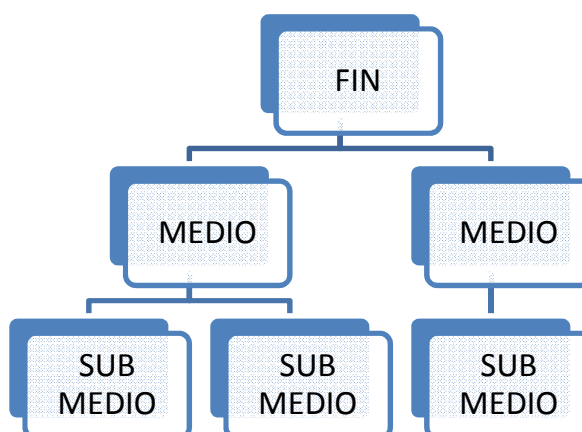
Otra de las herramientas del Sistema de Marco Lógico consiste en un *árbol de objetivos* en el cual se analiza sobre la base del árbol anterior la relación medio fin, esta relación desde el punto de vista de dar soluciones lógicas a los problemas existentes.

Es un proceso que consiste en la conversión de los problemas percibidos en objetivos y soluciones como paso inicial para identificar la situación futura deseada.

Proceso para el árbol de objetivos:

- Convertir el problema de más alto nivel en un objetivo
- Convertir los problemas de los demás niveles en objetivos
- Revisar la lógica del diagrama
- Reformar objetivos, objetivos intermedios y eliminar los no necesarios.
- Asegurar el encadenamiento medio-fin.

FIGURA 2.- Árbol de objetivos



Fuente: Curso virtual BID (www.iadb.org)

Elaborado por el autor

3.4 ANALISIS DE ALTERNATIVAS

Permite establecer la base para determinar las distintas estrategias alternativas que podrían contribuir al cambio de la situación actual a la situación futura deseada. Los criterios de evaluación que podemos citar son: Financiero, Económico, Socio-económico, Ambiental, Organizacional, Legal, Cultural, etc.

3.4.1 PROCESO DE ANALISIS DE ALTERNATIVAS Y ELECCION ESTRATEGIA

Se realiza mediante los siguientes pasos:

- a) Identificar los siguientes conjuntos que podrían ser estrategias
- b) Considerar las alternativas a la luz de recursos disponibles, viabilidad política, intereses de beneficiarios, unidades ejecutorias
- c) Realizar los estudios pertinentes, económico, financiero, socioeconómico.

3.5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO – ADAPTACIÓN

Una matriz de marco lógico que resume el proyecto de forma clara y objetiva, relacionando las actividades, los recursos e insumos al propósito general del proyecto.

Herramienta para la conceptualización, el diseño, la ejecución, el seguimiento del desempeño y la evaluación del proyecto.

TABLA 4.- Matriz de marco lógico

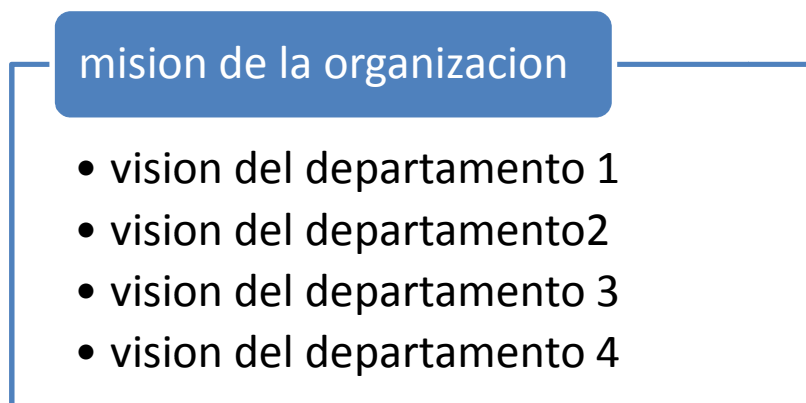
MATRIZ DE MARCO LOGICO				
	<i>OBJETIVOS</i>	<i>INDICADORES</i>	<i>MEDIOS DE VERIFICACION</i>	<i>SUPUESTOS</i>
FIN VISION				
PROPOSITO OBJETIVO GENERAL				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

Fuente: Curso virtual BID (www.iadb.org)

Elaborado por el autor

Con el fin de lograr un proceso de planificación estratégica basado en el sistema de marco lógico, para el caso de la fundación será necesario aplicar una matriz por cada área o departamento de la organización, tomando en cuenta que la misión de la organización es la visión de cada uno de los departamentos o áreas; en la siguiente figura podemos explicar cómo se pretende que funcione el procedimiento:

FIGURA 3.- Ilustración de la visión de cada departamento

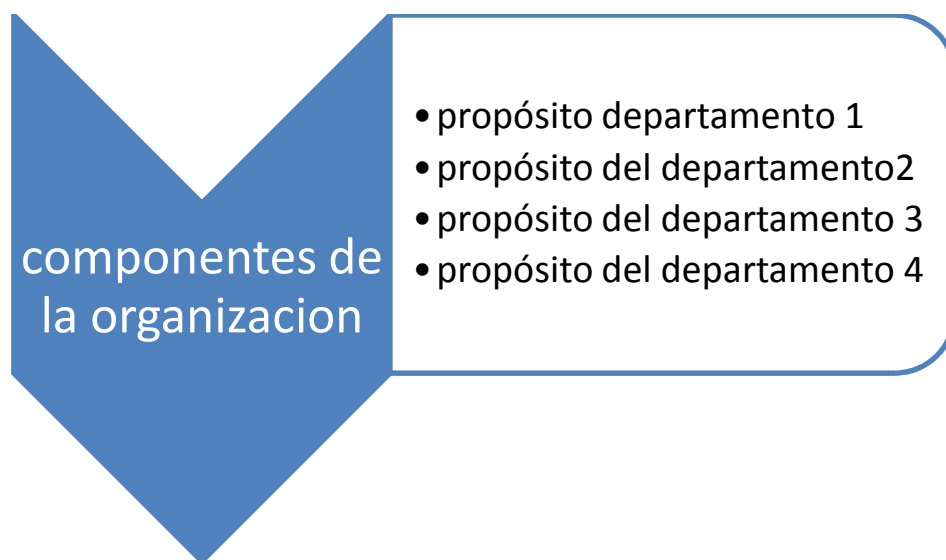


Fuente: Curso virtual BID (www.iadb.org)

Elaborado por el autor

Al aplicar a cada uno de los departamentos una matriz de marco lógico la parte superior (el fin) de cada uno de estos será la misión de la organización y será general para todos.

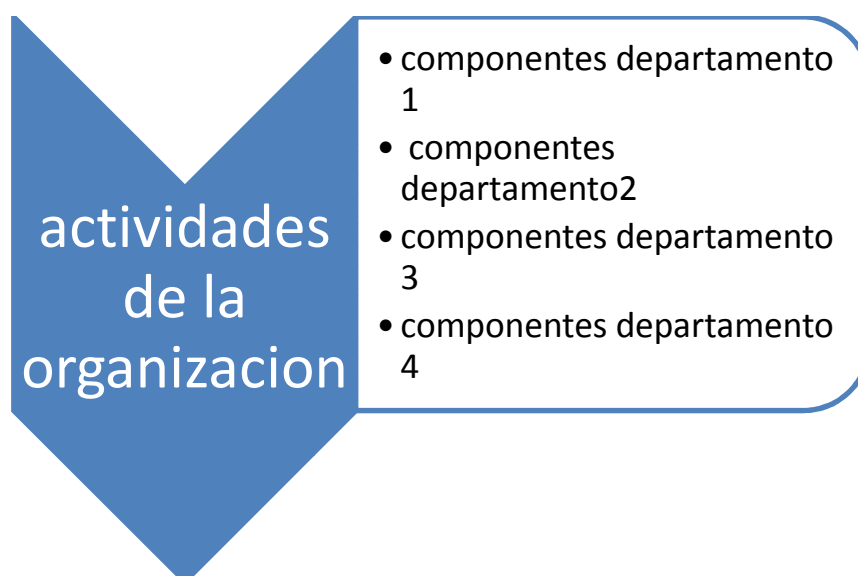
El nivel de propósito de cada uno de los departamentos serán los componentes de la matriz general de la organización, según lo explica la figura, a continuación.

FIGURA 4.- Propósito de cada departamento

Fuente: Curso virtual BID (www.iadb.org)

Elaborado por el autor

Los componentes de cada una de las actividades se convertirán en las actividades de la matriz de marco lógico general de la organización

FIGURA 5.- Actividades de la organización

Fuente: Curso virtual BID (www.iadb.org)

Elaborado por el autor

El mismo método se aplicara para cada uno de los departamentos y será proyectado para el proceso de planificación general de la organización.

Es necesario manifestar que un nivel más bajo para los departamentos será el nivel de actividades, el cual ya no ingresara a la planificación estratégica de la organización porque este nivel será considerado en la planificación operativa.

Un análisis de involucrados podía constituir el diagnóstico que en la planificación FODA se hace del análisis de los elementos externos e internos y sus demandas; ahora bien, utilizando la matriz de análisis de involucrados se pueden obtener mayores elementos que mediante un diagnóstico en el que se utilice el instrumento FODA.

Extrapolando esta reflexión hacia la totalidad de las dos metodologías de planificación, se hizo evidente que el SISTEMA DE MARCO LÓGICO puede arrojar resultados más claros, completos y prácticos que la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA tradicional.

Más tarde, para estructurar la relación entre problemas identificados, la herramienta del árbol de problemas permite advertir coincidencias conceptuales con las debilidades y las amenazas.

El análisis de objetivos tiene una aplicación directa en la manera de plantearlos en el FODA; y el análisis de alternativas permite, a criterio del autor de esta investigación, definir las estrategias generales.

Con estas directrices en mente, la matriz de marco lógico resulta ser una herramienta poderosa para la planificación estratégica, cuyas aplicaciones van desde presentar un resumen de la planificación hasta mantener el

seguimiento de la misma, pasando por el diseño de un sistema de indicadores que facilite ese mismo seguimiento.

La visualización de la matriz de marco lógico -donde se pueden identificar los objetivos a nivel de propósito, como una contribución al nivel de fin- de algún modo evidencia que el fin no es sino LA VISIÓN que se proyecta alcanzar con el propósito: en otras palabras, el fin no es en sí mismo la razón de ser del proyecto sino, como claramente se expresa en la matriz, su contribución a la sociedad.

De este modo, entonces, LA MISIÓN (Lobo Dugarte, 2009) de la planeación estratégica puede ser equiparable con el PROPÓSITO que registra la matriz de MARCO LÓGICO; LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS que propone la planeación estratégica para alcanzar la misión se convierten en componentes y finalmente actividades, en la matriz de marco lógico.

TABLA 5.- Ventajas del sistema de marco lógico

PLANIFICACION ESTRATEGICA	MARCO LOGICO	VENTAJAS DEL MARCO LOGICO
DIAGNOSTICO	DIAGNOSTICO	
ANALISIS DE ELEMENTOS EXTERNOS	ANALISIS DE INVOLUCRADOS	LA MATRIZ DE INVOLUCRADOS PERMITE IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS DE FORMA QUE SE VISUALIZA FACILMENTE LOS PROBLEMAS
ANALISIS DEL ENTORNO (O-A)	ANALISIS DE PROBLEMAS ANALISIS DE INVOLUCRADOS	
ANALISIS ORGANIZACIONAL (F-D)	ANALISIS DE PROBLEMAS	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO		
VISION	ANALISIS DE OBJETIVOS ANALISIS DE ALTERNATIVAS MATRIZ DE MARCO LOGICO	PERMITE IDENTIFICAR LAS RELACIONES ENTRE LOS DIFERENTES PROBLEMAS Y OBJETIVOS QUE LLEVARAN AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO. NOS PERMITE

		VISUALIZAR COMO TODO EL PROCESO PERMITE CONTRIBUIR A LA VISION
MISION	ANALISIS DE OBJETIVOS ANALISIS DE ALTERNATIVAS MATRIZ DE MARCO LOGICO	
OBJETIVOS	ANALISIS DE OBJETIVOS ANALISIS DE ALTERNATIVAS MATRIZ DE MARCO LOGICO	
ESTRATEGIAS	ANALISIS DE OBJETIVOS ANALISIS DE ALTERNATIVAS MATRIZ DE MARCO LOGICO	

Elaborado por el autor

CAPITULO 4

4 PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DEL ML ADAPTADO A LA PLANIFICACIÓN DE LA FUNDACIÓN ÁRBOL DE LA ESPERANZA

Toda actividad tiene que ver con un proyecto; no existe ninguna diferencia entre una organización y su gestión, con un proyecto. Quizás la única diferencia radique en que la duración de un proyecto por definición tiene fin y en cambio en una organización no hay un fin. Esto no es relevante en este caso, porque al planificar las actividades de la fundación, sí se establecen fechas de inicio y de finalización.

La necesidad de la planificación de la Fundación Árbol de la Esperanza surge de los requerimientos de las instituciones de control del estado. Éstas, de manera especial, enfatizan en la declaración de misión, visión y objetivos, probablemente con objeto de alinear los servicios que prestan las entidades especializadas con las políticas públicas de protección del estado a niñas y niños.

En este escenario, y ante la imposibilidad inicial de describir o expresar consensualmente esos elementos de dirección estratégica de la fundación entre todos sus miembros, se hizo evidente que estos conceptos estaban definidos de manera muy rudimentaria e intuitiva. Por este mismo motivo, el ingreso de nuevos miembros al equipo de trabajo presentaba sistemáticamente dificultades de adaptación al trabajo; el motivo de estos obstáculos estribaba en el desconocimiento acerca de la misión de la organización y de sus objetivos de trabajo.

Los miembros de la fundación, intentaron desarrollar la planificación de la fundación con la ayuda de un experto chileno en una ocasión pero este primer proceso fue abandonado porque no se alcanzaron acuerdos respecto de las discusiones que se sostuvieron. Se intentó reanudar el proceso, pero la idea se desechó por limitaciones de tiempo.

Es en este punto cuando este investigador se involucra en el proceso de planificación, para facilitar a la fundación el cumplimiento de los requisitos gubernamentales y se encuentra con una ventaja: la dirección de la fundación estuvo siempre familiarizada con el Sistema de Marco Lógico, con lo cual tanto el proceso de adaptación del modelo como el diseño mismo del plan estratégico de la entidad, basado en el sistema de marco lógico, se facilitaron profundamente.

Debido a la experiencia fallida con el facilitador chileno, inicialmente los miembros de la fundación ofrecieron cierta resistencia a continuar con la planificación, situación que fue revertida mediante una explicación simple de este sistema de marco lógico adaptado.

Aún con escepticismo, el equipo se planteó el desafío de aplicarlo, preparando una reunión de explicación de los instrumentos. A partir de allí, el asunto se desarrolló fácilmente, y se pudo aplicar los instrumentos de manera independiente por cada responsable de área. Para la tercera reunión, los siete miembros del equipo, en su calidad de compañeros de la fundación e involucrados en el proceso, participaron en la redacción del primer borrador.

En primera instancia, la facilitación se propuso cumplir con el objetivo de las reuniones, es decir: obtener los insumos para construir la planificación estratégica. Para el caso que aquí se estudia, la facilitación alcanzó los objetivos previstos constituyéndose en guía del proceso: la facilitadora no tenía conocimiento de la metodología, pero sí conocía a profundidad acerca

de la fundación y su trabajo. Si bien se podría objetar que su conocimiento habría podido influir en el direccionamiento de los resultados, de hecho sucedió lo contrario, pues garantizó una calidad altamente satisfactoria en los contenidos que arrojó su facilitación.

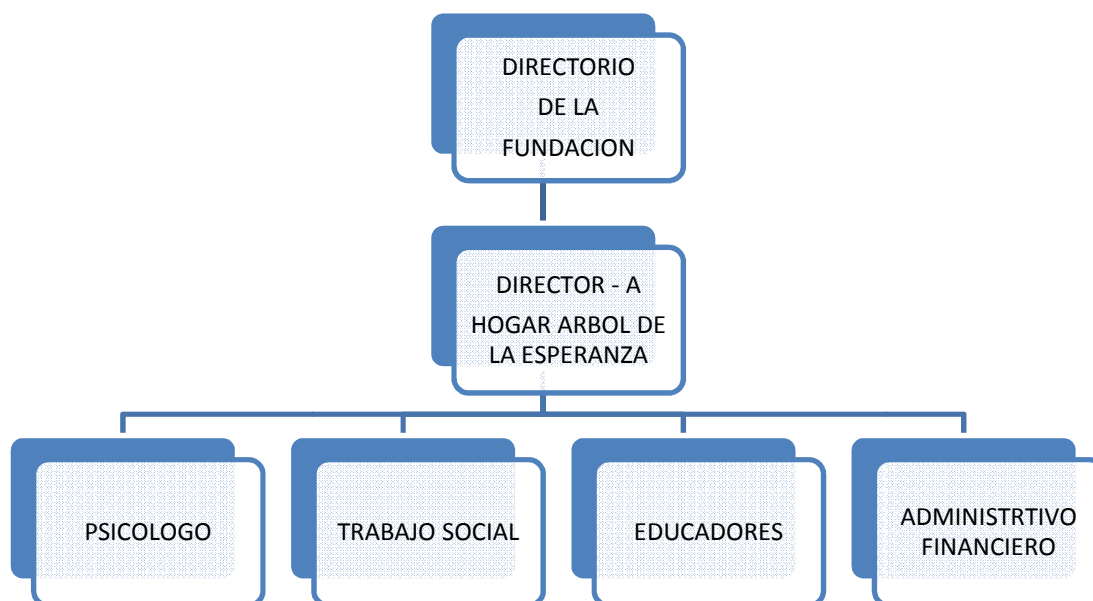
Como ya se mencionó el desconocimiento de la metodología que se estaba aplicando por parte de los compañeros e involucrados que se hicieron cargo de cada área -a excepción del área de educadores- imprimió inicialmente entre ellos la sensación de realizar un trabajo en vano; sin embargo, contaron con alta predisposición para aportar a un mismo objetivo. Con una explicación del método de por medio, los involucrados desarrollaron la planificación utilizando las herramientas propuestas sin problemas. Se pudo apreciar que, si bien inicialmente los resultados eran bastante elementales, una segunda explicación les bastó para elaborar información de mejor calidad.

Una de las mayores ventajas en la aplicación metodológica fue la continuada experiencia y permanencia de cada involucrado en su respectiva área de responsabilidad en la organización: ese conocimiento a profundidad de las temáticas y problemáticas a su cargo les facilitó una identificación confiable de los problemas básicos, con los cuales se construyó el plan estratégico definitivo de la fundación.

Aquí es importante explicar que la fundación ya operaba, desde 1.998 con un equipo de gestión definido, y con una estructura orgánica para prestar el servicio de hogar de acogida a niños en situación de riesgo.

Para efectos descriptivos que permitan dimensionar el alcance de esta metodología adaptada es necesario presentar el organigrama de la organización que ocupa esta investigación, el cual está establecido de la siguiente manera:

FIGURA 6.- Organigrama Fundación Árbol de la Esperanza



Fuente: Archivos Fundación Árbol de la Esperanza

Elaborado por el autor

La planificación tomó esta estructura organizacional como línea de base; no se cambió o creó nada previamente al inicio del proceso de planificación. Por este motivo, un momento importante de este proceso de validación metodológica fue la aplicación compartimentada de la metodología en cada una de las áreas. Por ejemplo, el área de trabajo social debió identificar sus objetivos general y específicos para su ámbito de trabajo, así como las actividades necesarias para operar la planificación y ejecutarla.

Ninguna dificultad se registró en el proceso de aplicación del sistema de marco lógico adaptado, porque una vez explicado el procedimiento para cada una de las áreas -psicología, trabajo social, administrativo financiero y de educadores- cada uno de ellos desarrolló independientemente su respectiva planificación, entre los involucrados de su área.

El caso particular que trata esta investigación parte del hecho que no se logró un análisis cabal de las áreas de trabajo y de sus respectivos problemas con la planificación tradicional. Ésta no aportó para ese proceso de modo alguno; muy al contrario, el intento con el experto en planificación, mencionado anteriormente, llevó a la fundación a un punto muerto, del cual no fue posible encontrar la salida.

En contraste con esa situación de inercia, el marco lógico permitió pasar directamente desde la concepción del problema central a las áreas (problemas) y de allí, desarrollar en cada área su planificación específica en torno a un problema. Por tanto, cada área llevó a cabo su propio proceso de planificación: diagnóstico con la matriz de involucrados, el análisis de problemas, el análisis de objetivos y su matriz de planificación.

Según el sistema de marco lógico, el proceso se inicia a partir de la identificación o detección de un programa de desarrollo o crítico para el futuro desarrollando de la sociedad o de la organización. A continuación se describirá el procedimiento de aplicación de la metodología propuesta en el capítulo anterior, detallándolo paso por paso con el sistema de marco lógico.

4.1 APLICACIÓN EN LA FUNDACION ARBOL DE LA ESPERANZA

En la Fundación Árbol de la Esperanza se inicio con la elaboración de un cronograma con responsabilidades y el presupuesto para este proceso de planeación estratégica.

TABLA 6.- Cronograma del proceso de planificación

<i>REUNION</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>LUGAR</i>	<i>FECHA</i>	<i>OBJETIVO</i>	<i>EVALUACION</i>
1	DIRECTORA	QUITO	12/01/2011	Preparar el proceso de planificación y socializar los plazos y alcances, se determina los responsables de cada departamento	satisfactoria
2	PRESIDENTE DE LA FUNDACION	QUITO	12/02/2011	Distribuir el material (formatos) a cada responsable, se da una charla de la utilización de los instrumentos	satisfactoria
3	DIRECTORA	QUITO	12/03/2011	Reunión con el fin de socializar los resultados de cada área, dar puntos de vista y sugerencias	poco satisfactoria
4	DIRECTORA	BAÑOS	12/04/2011	Corregir planificaciones de los departamentos	satisfactoria
5	PRESIDENTE DE LA FUNDACION	BAÑOS	12/07/2011	Finiquitar la redacción final de la planificación estratégica	satisfactoria

Fuente: Archivos Fundación Árbol de la Esperanza

Elaboración del autor

La conceptualización inicial de las áreas de trabajo se realizó en una reunión durante la cual, en primera instancia, fueron identificados los involucrados generales del trabajo de la institución; en seguida fue elaborado un árbol de problemas de la organización en relación a los niños que son atendidos (ellos constituyen todo el sentido de este trabajo).

En un segundo momento se preparo a los responsables de cada área con el fin de tener claro el manejo de los formatos (Matriz de involucrados, matriz de marco lógico de cada área, matriz de marco lógico general y matriz de marco lógico de seguimiento).

Con el fin de visualizar la aplicación del modelo en la Fundación Árbol de la Esperanza, se diseño la matriz general y la matriz de cada uno de los departamentos o áreas: a) trabajo social, b) psicología, c) educadores y d) administrativa financiera.

El modelo general en la matriz de marco lógico nos servirá para el seguimiento y evaluación posterior de la planificación, considerando un periodo de aplicación de 4 años (periodo de duración de la directiva), el propósito de esta organización es:

Acoger a niños y/o adolescentes en el Hogar “Árbol de la Esperanza” durante el tiempo que sea necesario para restablecer su derecho a la integridad moral, física, psicológica, el derecho a su familia, a crecer sano y armoniosamente como niño y adolescente.

Una vez que cada departamento, empleando la matriz de marco lógico, realizó su planificación, ha identificado sus actividades, sus componentes, etc.; se hizo necesaria una reunión para exponer los resultados al equipo técnico y directivo los cuales participaron proponiendo correcciones.

Como resultado del primer momento, en la problemática, se identificaron deficiencias de nutrición y de escolaridad, las cuales fueron derivadas hacia el área educativa; dificultades de orden psicológico, derivadas hacia el área del mismo nombre; los problemas de relación familiar fueron asignados al área de trabajo social; y, finalmente, las debilidades económicas y de infraestructura del albergue se derivaron hacia el área de apoyo administrativo financiero.

Así se pudo plasmar la primera parte de este proceso de adaptación el cual influyó en la posterior elaboración de instrumentos para cada responsable así como en la posibilidad de desarrollar este trabajo.

El área de trabajo social aporta a esta misión con su propósito, que fue definido así:

Investigar la situación socio- económica de los niños y adolescentes que se encuentran en Acogimiento Institucional, con miras a diagnosticar la problemática familiar en la que se desarrolla y contribuir al mejoramiento de dicha situación, tratando de preservar su derecho de vivir en familia y tener acceso a otros derechos que fueron conculcados.

El área de psicología aporta a la misión general con su propósito, que reza de la siguiente manera:

Brindar atención psicológica a niños y adolescentes que acudan al hogar para rehabilitar su salud psíquica a través de procesos terapéuticas que garanticen su seguridad física, emocional y espiritual.

El área de educadores es una de las más importantes porque tiene a su cargo el diario cuidado de los niños; de algún modo sus integrantes pasan a convertirse en figuras paterna y materna, durante el periodo en que los niños se encuentran en la institución; el propósito de esta área es el siguiente:

Brindar el ambiente adecuado para la restitución de los derechos de los niños y/o adolescentes considerando a los mismos como sujetos en su proceso personal durante el tiempo de permanencia en la institución.

Se puede visualizar como el método permitió elaborar el proceso estratégico de la Fundación Árbol de la Esperanza de manera práctica y comunicar a todos quienes la conforman los objetivos y su aporte a la consecución de los objetivos de la organización.

Una vez que se tiene por cada una de las áreas su diagnóstico y su árbol de problemas, cada uno elabora su árbol de objetivos (podemos decir su propósito y sus componentes) e incluye su propósito como el fin de su marco lógico.

Esto conseguido por cada área nos permite elaborar la planificación general

El propósito de cada área serán los componentes de la matriz de planificación general, la visión de cada área será el propósito de la matriz general y la visión será planteada desde la administración superior de la ONG, tal como fue propuesto en el capítulo 3, previamente.

4.1.1 DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

Detectando el problema de desarrollo, que en este caso consiste en un sistema de problemas, uno por cada área, el paso siguiente es realizar un amplio análisis de cada uno, en sus distintas facetas.

Durante tres reuniones, una profesional miembro de la fundación apoyó el proceso como facilitadora; como resultado se obtuvieron la matriz de involucrados y el análisis de problemas, que sirvieron de base para un borrador de la planificación.

4.1.1.1 ANALISIS DE INVOLUCRADOS DE LA FUNDACIÓN ÁRBOL DE LA ESPERANZA

Con los grupos directos o indirectamente involucrados y/o afectados en el problema de desarrollo, en este caso, educadores, directivos, psicólogos y trabajadores sociales de la fundación se procedió a determinar qué cambios son requeridos y factibles desde el punto de vista tanto de los niños que son acogidos en la entidad como desde los niveles de decisión.

TABLA 7.- Matriz de involucrados Fundación Árbol de la Esperanza

ANALISIS DE INVOLUCRADOS				
GRUPO	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS
Niños institucionalizados	1.- Vivir en familia con sus padres y hermanos	Gran espíritu de lucha y potencialidades generales	Baja autoestima	Problemas sociales generales
Niños en autonomía	1.- Obtener suficientes recursos para poder cumplir con las exigencias de la vida	Habilidades desarrolladas al interior de la institución que permiten afrontar dificultades de manera individual	Buscar aceptación de la sociedad por medio de inclusión en grupos no adecuados	Problemas sociales en general
Educadores	1.- Vivir un proceso de crecimiento personal	Espíritu social y solidario, con grandes niveles de paciencia y	Poco nivel de preparación y dificultades de usos de recursos	Exceso de niños problema que

		cariño por los niños y adolescencia	terapéuticos	merman sus fuerzas
Directora	1.- Vivir un proceso de crecimiento personal	Espíritu social y solidario, con grandes niveles de paciencia y cariño por los niños y adolescencia.	Búsqueda de profundas transformaciones en grupo que rodea, difícil de lograr	Exceso de niños problema que merman sus fuerzas Educadores salen a otros empleos
Miembros del directorio	1.- Vivir un proceso de crecimiento personal	Espíritu social y solidario, con grandes niveles de paciencia y cariño por los niños y adolescencia	Tiempo para dedicarlo al análisis de los problemas y del funcionamiento de la fundación es limitado	Normas jurídicas y estatales condiciona a las fundaciones

Elaborado por el autor

El proceso de levantamiento de información se facilitó con este instrumento; de algún modo, el conocimiento que se requería ya estaba a la mano de cada integrante del proceso de manera intuitiva; poder delimitarlo y escribirlo fue cosa que antes no se pudo. Para esta precisión y delimitación de la información pertinente y necesaria los instrumentos del marco lógico fueron los apropiados, para usar una metáfora, se diría que no es difícil peinarse, se sabe hacerlo, pero sin peñilla resulta difícil. Así, el problema que tuvo el equipo de la fundación con el facilitador chileno se resolvió con estos instrumentos así adaptados.

4.1.1.2 ANALISIS DE PROBLEMAS

Como parte de la adaptación metodológica, no se ponderaron ni jerarquizaron los problemas de manera puntual. Se puede decir que cada una de las áreas obtiene un porcentaje –o participación- equitativa en la importancia de su problema respecto a la atención del problema central de la fundación.

Así, no se puede afirmar que el área de psicología sea más o menos importante que el área de trabajo social o la de educadores. Sin embargo, a medida que progresa el análisis, es necesario realizar dos puntualizaciones: la primera, que es evidente que el área financiera administrativa, en cuanto trabajo con el niño no representa un problema ni un objetivo en sí mismo; a criterio de este investigador, esta área debe ser considerada como soporte para el trabajo de la fundación con los niños. Vendría a ser un área externa. La segunda consideración es que el trabajo de educadores constituye el elemento que pone en marcha el servicio de la fundación, porque son los educadores quienes viven el contacto permanente con los niños y obtienen información de primera mano respecto del estado emocional en que ingresan (pasado, traumas, resentimientos, etc.), de las necesidades presentes y de su plan de vida al momento de ser acogidos; el área de educadores es la que ofrece los insumos para que psicología y trabajo social hagan su trabajo de seguimiento y reforzamiento.

Aquí se encuentra, por tanto, otra adaptación del sistema de marco lógico en su aplicación práctica a la planificación de la fundación: no se analizaron puntualmente prioridades, pero se logra visualizar la importancia del área de educadores por su contacto permanente con los niños; a partir de esta metodología, se estableció que esta es el área que permite saber día a día cómo están los niños, qué y cuándo necesitan mayor atención.

El niño en situación de riesgo está considerado como el problema de desarrollo; atender este problema es el objetivo de la fundación. Cada área existente en la fundación estableció sus problemas derivados sobre la base del análisis de involucrados, y sus objetivos.

Como parte de los hallazgos que arrojó el proceso que aquí se estudia, se pudo identificar que algunos de los jefes de área tenían una misión distinta a la que la fundación esperaba. Con la ayuda de los instrumentos del sistema de marco lógico, algunas de esas diferencias se resolvieron, ya sea mediante el replanteo de los objetivos o eliminando algunos que se evidenciaron estaban fuera del ámbito de competencia de la fundación.

Un ejemplo de este momento de replanteo fue el área de trabajo social: ésta ponía un énfasis en el trabajo con la familia y sus necesidades legales, (dados los múltiples casos de abuso y maltrato que sufren los niños acogidos) (Amar, 2008). Con el análisis del código de la niñez y adolescencia, el proceso metodológico orientó hacia la prioridad de la denuncia inmediata una vez conocido un caso de maltrato y/o abuso; la fundación estableció éste como el límite de su responsabilidad directa. Se decidió hacer la denuncia, el seguimiento y trámite que estará a cargo de trabajo social. Este momento constituye una delimitación importante, pues existió en la fundación una postura opuesta a entrar en acciones legales, dado que exigía recursos humanos y económicos de los cuales la entidad no disponía.

Al momento mismo de redactar estas líneas, resulta evidente para el investigador que la fundación requiere atender el tema legal mediante un área específica para el efecto; si bien este dato emergió como hallazgo del diagnóstico, la fundación no estuvo en capacidad de procesar este resultado pues maneja un presupuesto acotado. Se cuenta actualmente con el apoyo de un abogado solidario.

Este trabajo pone de manifiesto de manera contundente que, al menos para el caso particular de la Fundación Árbol de la Esperanza, habría sido improbable que se rebasara el punto de inercia en que se encontraba en términos de planificación, sin la ayuda de los instrumentos del sistema de marco lógico, según han sido adaptados aquí.

4.1.1.3 CONSTRUCCIÓN DEL ARBOL DE PROBLEMAS DE LA FUNDACIÓN ÁRBOL DE LA ESPERANZA

Con el trabajo realizado en el análisis de problemas y la construcción del árbol respectivo, emergieron elementos para modificar no precisamente la estructura de la fundación pero si la estructura del hogar/albergue. Aparecieron temas colaterales, entre los cuales, como ya se mencionó en un párrafo anterior, se identificó la necesidad de contar con un área legal; a medida que progresaba el proceso de planificación, se hacía cada vez más claro que la mayoría de problemas que presentan los niños al momento de ser acogidos por el Hogar están relacionados con transgresiones al código de la niñez. La ley exige a quienes conocen de estos casos la denuncia legal respectiva.

Esta responsabilidad actualmente recae sobre el área de trabajo social y se la encarga a un abogado patrocinador externo; esta actividad resulta tener un peso muy fuerte para el área de trabajo social, de manera que sustrae tiempo para cumplir con sus demás responsabilidades y hace difícil obtener resultados en otras dos áreas, a saber, la pedagógica y la psicológica.

Otro tema colateral surgido del análisis fue considerar la creación de un área de post institucionalización (reinserción o autonomía): ésta permitiría apoyar y hacer seguimiento a los niños que han pasado por la fundación y que se encuentran en una de estas tres situaciones alternativas:

- Han regresado con su familia nuclear;
- Han sido acogidos bajo la tutela de algún familiar cercano; o,
- Han sido preparados para ser autónomos.

Esta diversidad de casos se encuentra actualmente bajo responsabilidad de los educadores; durante el análisis participativo se encontró que el procedimiento con el cual se está tratando esta situación podría llegar a ser insuficiente. Se prevé que en el futuro cercano habrá un mayor número de niños que se encontrarán en alguna de las tres alternativas; luego, se requerirá un plan de contingencia para atender el nuevo escenario.

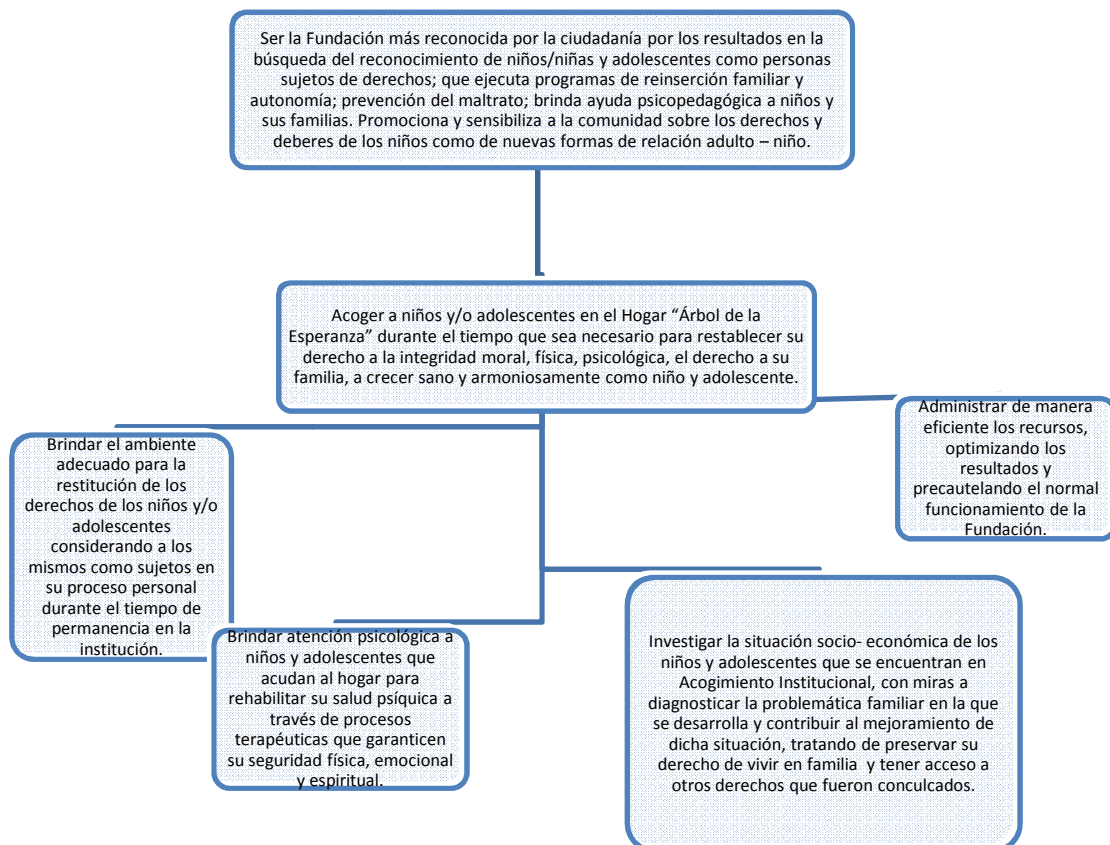
En las reuniones de redacción del documento de planificación se han ido corrigiendo e incorporando soluciones a este tema mediante lluvia de ideas, aún cuando está en mente la restricción presupuestaria. No obstante, la fundación ha puesto en marcha proyectos adicionales, con el fin de apoyar a los niños en el tema de autonomía; como ejemplo, se construyó la casa de autonomía, que funciona desde el año 2011, donde se prepara a los adolescentes para “ensayar la independencia” tanto de la fundación como de sus respectivas familias; por el lapso máximo de dos años, en esta casa, el hogar / albergue provee de un espacio en donde los niños y adolescentes pueden experimentar la vida sin el “cobijo” de terceros.

4.1.1.4 DEFINICION DEL PROYECTO

En el sistema de marco lógico, una vez identificado el problema de desarrollo y descrita la situación actual, la etapa siguiente es definir o identificar la solución que se pretende, para lo cual se cuenta con el análisis de objetivos y análisis de alternativas (donde se definiría el direccionamiento estratégico).

Los niños en riesgo y su desamparo es el marco general de la problemática; su solución es tener niños preparados y con valores con los cuales pueden mejorar su futuro. Es probable que la visión sea la familia en mejor situación.

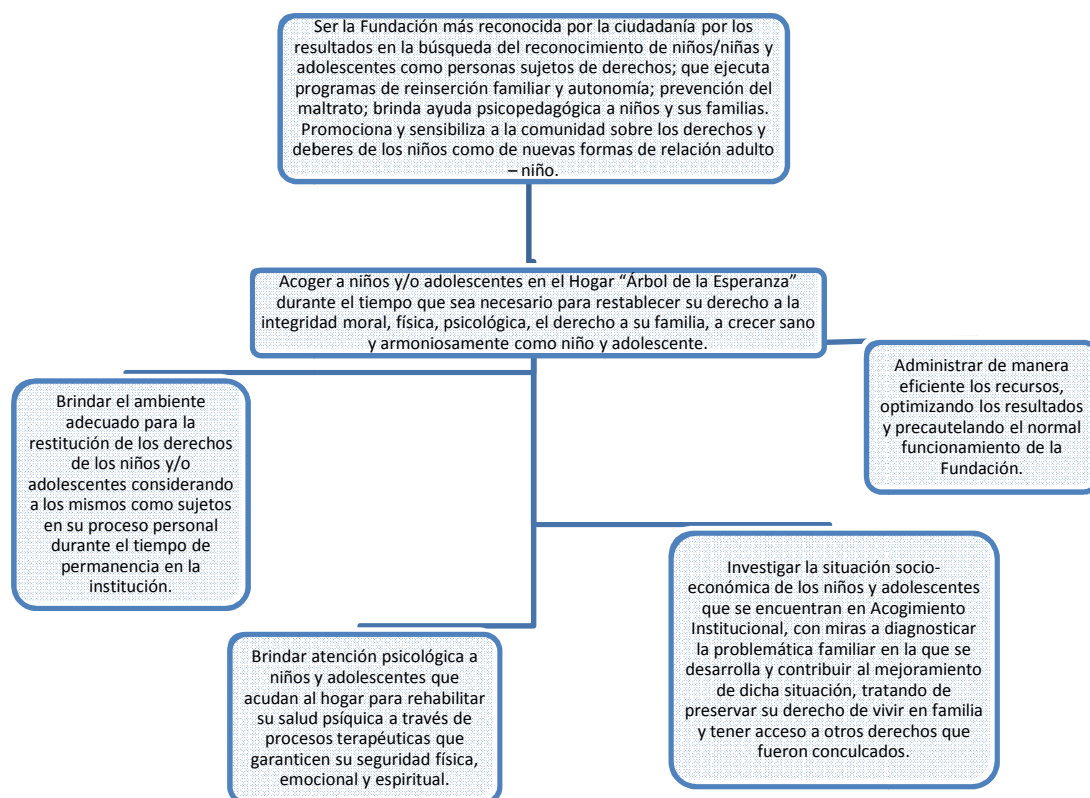
FIGURA 7.- Árbol de problemas Fundación Árbol de la Esperanza



4.1.1.5 ANALISIS DE OBJETIVOS DE LA FUNDACIÓN ÁRBOL DE LA ESPERANZA

Las reuniones de planificación en la ciudad de Baños se realizaron con el propósito de hacer operativa la metodología, durante dichas reuniones los instrumentos no fueron modificados; ha sido en posteriores reuniones de afinamiento de los resultados que se ha visto necesario efectuar cambios en la metodología. Por ejemplo, a la matriz de involucrados se le incluyó una columna más para poder colocar las amenazas; en el caso de los supuestos, se los renombró como amenazas, lo cual es producto del proceso donde se ha ido analizando la herramienta del sistema de marco lógico y su aplicabilidad en la planificación.

FIGURA 8.- Árbol de objetivos Fundación Árbol de la Esperanza



4.1.1.6 ANALISIS DE ALTERNATIVAS DE LA FUNDACIÓN

Esta evaluación no se realizó de manera puntual; en cada una de las áreas, se fueron planteando necesidades y un presupuesto para el funcionamiento, insumos que permitieron alinear su funcionamiento al presupuesto asignado por los donantes alemanes (Esperanza, 2002-2012).

Áreas o servicios nuevos -legal y autonomía- precisamente no se han incluido por falta de recursos, buscando estrategias para resolver estos problemas que, por ahora, los cubren las áreas de trabajo social y de educadores.

Este análisis de alternativas para nuestro caso se ha basado en la relación beneficio social vs. Costo social esto por ejemplo, si un niño tiene problemas legales, que es mejor destinar recursos económicos a un abogado o procurarle un proceso de autonomía. Era más beneficioso tener esta casa de autonomía que gastar dinero en costas legales.

4.1.1.7 MATRIZ DE MARCO LOGICO

En general el sistema de marco lógico permitió ordenar de manera lógica el proceso de planificación y facilitar para cada uno de los involucrados en este proceso y en la organización, definiendo las jerarquías que cada uno tiene; por ejemplo, para los miembros del directorio que están a un nivel estratégico, la misión, es el propósito del proyecto, pero para el nivel operativo, es decir para cada uno de los jefes de área, psicólogo, educador, administrador y trabajo social, su visión llega al nivel del propósito general; dicho de otra forma están en un nivel más abajo, esta comprensión facilitó el proceso

Se la construyó, a partir de cada uno de los trabajos de cada área, de su planificación, para luego obviamente bajo la aprobación desde el directorio de cada uno de los. Así desde esta actividad se logró establecer de manera consensuada la visión de la organización.

En principio no hubo ninguna dificultad de adaptación de la matriz, pero al entender este proceso lógico, lo que podría parecer difícil es que cada uno de los jefes de área que definieron su propósito tenían una idea diferente de lo que el directorio podía esperar; esa diferencia más que nada, era de forma y no de fondo, o no sustancialmente significativa no obstante requirió de un análisis y de negociaciones internas, además de hacerse necesario la socialización de este cambio, incluso para mejorar la comprensión de lo que como directorio se requiere

4.2 PLANIFICACION DE LA FUNDACION ARBOL DE LA ESPERANZA

Con la información ya corregida se procedió a redactar todo el documento de manera que se pudiera leer como un libro inclusive los cuadros y tablas. Además se incluyó una reseña histórica que explica cuándo, cómo y por qué nace esta fundación; así también se incluyeron principios y metodología de trabajo, esto para dar a conocer a quienes trabajaran en la fundación cuales son los principios que rigen en la fundación. Se dieron algunos conceptos básicos respecto a los niños y finalmente se redactó todo el plan, tal como se presenta a continuación.

4.2.1 RESEÑA HISTORICA

Los medios de comunicación dan poca información sobre Ecuador. De niños de la calle más escuchamos del Brasil o de Colombia. Pero también en

Ecuador hay muchos niños, los cuales por diferentes razones salen de sus familias y viven solos en las calles. La ayuda para estos niños del estado o de organizaciones no-gubernamentales es muy poca.

En 1.990 se juntaron 5 ecuatorianos, que ya no querían cerrar más los ojos frente a la vida dura de los niños de la calle. Fueron estudiantes, una profesora y un ama de casa. No tenían nada más que su tiempo y su apertura frente a los niños de la calle. A este grupo se integró una joven alemana, que para esa época estaba haciendo un voluntariado en un orfanato en Quito. Por un año acompañaron a las diferentes “galladas” de niños de la calle en Quito.

En su tiempo libre –las noches y los fines de semana- estaban presentes en las calles, se ganaron la confianza de los niños de la calle y siempre tuvieron tiempo y compasión para los problemas de los niños. No tenían un fondo económico para satisfacer necesidades materialistas de los niños. Pero tampoco fue el objetivo del grupo satisfacer de una manera paternalista las necesidades de los niños: hambre, desnutrición, escasez de ropa, etc. Los integrantes del grupo querían buscar con los niños salidas para mejorar la situación de vida de los niños de la calle.

Los niños contaron de los problemas que tenían con la policía, porque la mayoría de niños se ganaba la vida mendigando y robando. Expresaron el deseo de volver a trabajar como lustrabotas, un trabajo, que muchos chicos en Ecuador hacen.

Para esto necesitaron cajas, cepillos, etc. Se encontró un carpintero quien prestó su taller, madera y su ayuda. Juntos con los chicos se hicieron unos cajones para salir a lustrar botas. Los miembros del grupo les dieron un crédito a los niños de su dinero particular, para que pudieran comprar las cosas necesarias para el trabajo. Los niños tenían que devolver este dinero

en cuotas, para aprender acerca de la responsabilidad consigo mismos y acerca de la necesidad de planificar a largo plazo teniendo un “negocio”.

El Hogar de niños fue fundado en 1.991 y atiende hasta 18 niños y jóvenes que antes estaban viviendo en la calle. Desde 1.993 el Hogar cuenta con una casa propia en un barrio popular en el sur de Quito: una casa de vivienda, 2 aulas con un taller de carpintería y 2 cuartos para voluntarios. Actualmente el albergue está ocupado por 12 niños y jóvenes entre 8 a 16 años. Todos asisten a la escuela o al colegio del sector. Además, tienen la oportunidad de hacer una capacitación profesional durante su tiempo en el Hogar. En el taller de carpintería ya pueden adquirir algunos conocimientos profesionales y se abre un paso al mundo de trabajo. A través de prácticas que hacen los niños y jóvenes en sus vacaciones reciben una orientación profesional más amplia. Después de terminar sus estudios la Fundación les apoya a encontrar trabajo. Salen del hogar cuando pueden defenderse solos.

Una pareja que asume el papel de mamá y papá vive junto con los niños en el Hogar. Dos voluntarios de Alemania, que están viviendo y colaborando por un año en el hogar, y apoyan en este deber. Adicionalmente cuentan con una trabajadora social de manera permanente cuyo trabajo principal es llevar el contacto con los padres o familiares de los niños y velar por el bien estar de estos chicos que regresaron del hogar a sus familias. Dos días a la semana una psicóloga efectúa la capacitación interna del personal del hogar y hace un trabajo terapéutico grupal con los chicos, además la mayoría de los niños está atendida con regularidad por un psicólogo externo.

Muchos niños sufren de la separación de su mamá y sus hermanos, por esto el Hogar se preocupa de buscar a la familia del niño y analizar la situación familiar de cada niño. A través de visitas de las familias y un trabajo constante con los padres de los niños se analizan las razones por las cuales

el niño escapó de su familia, al mismo tiempo que se trata de mejorar la relación entre el niño y la mamá y el papá o ambos.

A través de este trabajo familiar en el pasado se pudo lograr la reinserción de más de 50 niños a sus hogares. Cuando un niño regresa a su familia la Fundación vela por el bienestar de niño visitando su hogar de manera regular, dialogando con el niño, los padres y otras personas, dependiendo del caso.

4.2.2 FILOSOFIA Y VALORES

Los principios que servirán de base y guía para cumplir nuestros objetivos como institución están basados en el respeto, el afecto, la participación, el diálogo y enfocarse en el recurso.

4.2.2.1 RESPETO

Al utilizar el valor del respeto como un principio metodológico implica romper el círculo de violencia vivida por los niños y/adolescentes en sus familias y en todos sus contextos de relación. Respeto entre el personal y los niños y/adolescentes, los niños y/adolescentes entre sí y entre el personal. Evitando incurrir en cualquier forma de violencia que quebrante los derechos humanos de los niños y/o adolescentes y de los adultos.

4.2.2.2 AFECTO

Una relación con afecto y calidez facilita una mayor comprensión de las emociones, sentimientos y conductas, nos permite mayor sensibilidad a la historia de violencia vivida por los niños y/o adolescentes, nos ayuda a crear un clima saludable de confianza y seguridad opuesta a sus experiencias de violencia ayudando a restablecer su mundo emocional herido.

La relación afectiva, cálida y cordial entre niños y/o adolescentes y adultos y entre adultos otorga una gran dosis de alegría, apoyo, solidaridad y optimismo ante las dificultades.

4.2.2.3 PARTICIPACIÓN

Participar quiere decir, “ser parte de”, “ser tomado en cuenta en”, por esto tanto el equipo coordinador, el área operativa y los niños y/o adolescentes tienen derecho a participar opinar y ser escuchados

4.2.2.4 DIALOGO

El diálogo es la forma de comunicación que ayuda al equipo y a los niños y/o adolescentes a poner palabras a sus sentimientos. Utilizado como una herramienta entre el equipo operativo y los niños y/o adolescentes para manejar la ansiedad y problemas de comportamiento que presentan los niños y/o adolescentes como resultado de su historial de agresión vivido, se considera aplicable para corregir, crear confianza, enseñar valores y retroalimentar.

El diálogo debe darse entre todos los miembros sin considerarse jerarquías ni diferencias específicas, utilizando un lenguaje asertivo que permita escuchar al otro con empatía y respeto, asumiendo responsabilidades y no culpas para seguir intentando y mejorando, respetando siempre los derechos del otro.

4.2.2.5 ENFOCARSE EN EL RECURSO

Todas las personas sean niños, adolescentes y adultos con historias de vida saludables o no, tiene recursos personales, valores y alternativas que les

permiten organizarse en la vida, sobrellevar y superar las crisis, pero no siempre saben que lo poseen y en especial cuando existe una historia de abuso y violencia que actúa anulando todo tipo de reconocimiento y valor personal así que es trabajo de la Fundación Árbol de la Esperanza el ayudar a los niños y/o adolescentes y sus familias a mirar sus aspectos positivos para convertirlos en un recurso para una oportunidad de vida diferente.

Al igual enfocarse en los recursos que cada quien posee, como adulto ayuda a establecer relaciones más saludables y no críticas.

4.2.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4.2.3.1 MISION

El Hogar Árbol de la Esperanza apoya a niños y adolescentes que se encuentran privados de su entorno familiar por maltrato físico y/o psicológico, abandono, negligencia, desplazamiento obligado/refugiados, callejización o cuyos padres estén privados de libertad. Procurando restablecer los derechos de los niños y adolescentes considerando a los mismos como sujetos en el proceso hacia su autonomía o reinserción familiar.

4.2.3.2 VISION

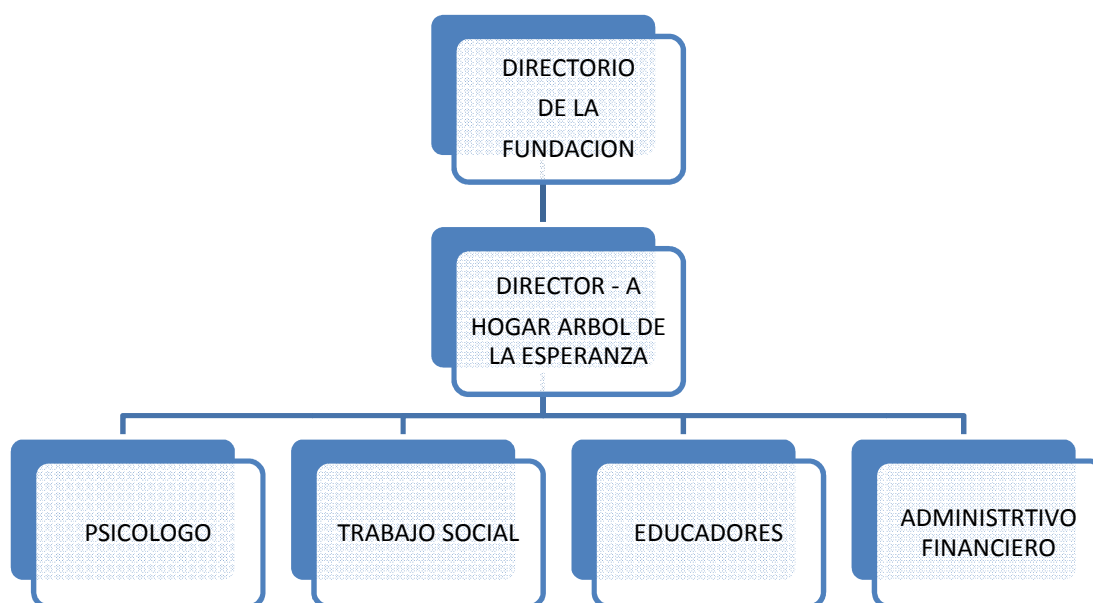
Para el año 2.020 ser la Fundación más reconocida por la ciudadanía por los resultados en la búsqueda del reconocimiento de niños/niñas y adolescentes como personas sujetos de derechos; que ejecuta programas de reinserción familiar y autonomía; prevención del maltrato; brinda ayuda psicopedagógica a niños y sus familias. Promociona y sensibiliza a la comunidad sobre los derechos y deberes de los niños como de nuevas formas de relación adulto – niño.

4.2.3.3 OBJETIVO GENERAL

Niños y/o adolescentes en el Hogar “Árbol de la Esperanza” son acogidos durante el tiempo que sea necesario para restablecer su derecho a la integridad moral, física, psicológica, el derecho a su familia, a crecer sano y armoniosamente como niño y adolescente.

4.2.3.4 ORGANIGRAMA

FIGURA 9.- Organigrama Fundación Árbol de la Esperanza



Fuente: Archivos Fundación Árbol de la Esperanza

Elaborado por el autor

4.2.3.5 OBJETIVOS Y ACTIVIDADES POR AREA

4.2.3.5.1 DIRECCIÓN GENERAL

4.2.3.5.1.1 OBJETIVO GENERAL

Hogar Árbol de la Esperanza está cumpliendo los objetivos en función de la misión y la visión de la Fundación.

4.2.3.5.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **El proyecto ha sido administrado para su buen funcionamiento.**

ACTIVIDADES:

- Seleccionar, contratar y capacitar al personal necesario.
- Crear un perfil laboral por áreas.
- Organizar la difusión de una vacante laboral.
- Difundir a todo el personal del proyecto el reglamento interno y asegurarse de su cumplimiento.
- Manejar la documentación del personal (contratos, hojas de vida, permisos, vacaciones, amonestaciones, etc.)
- Preparar un cronograma de vacaciones, permisos, reemplazos, etc.

- **El trabajo de las áreas. Esta siendo articulado y coordinado**

ACTIVIDADES:

- Elaborar junto con las áreas el Plan Operativo Anual
- Encargarse del seguimiento y la evaluación del trabajo de cada área.

- **Los espacios de capacitación y crecimiento personal necesarios para el óptimo desempeño laboral han sido facilitados.**

ACTIVIDADES:

- Diagnosticar necesidades de capacitación por áreas.
 - Motivar a la actualización de conocimientos orientados a cumplir los objetivos de su área y que respondan a la misión de la Fundación.
 - Realizar el seguimiento a las capacitaciones.
 - Crear espacios y actividades de integración, compromiso e identificación del personal con la misión y la filosofía del proyecto.
 - Preparar propuestas, planes con alternativas que ayuden a engrandecer el proyecto.
- **Herramientas, métodos y técnicas para el seguimiento y la evaluación de procesos de cada área se han construido.**

ACTIVIDADES:

- Crear y aplicar fichas de seguimiento y evaluación.
 - Actualizarse sobre conocimientos tecnológicos para el mejor manejo de la información de cada niño
 - Crear formatos y esquemas para la elaboración de planificaciones, informes, etc.
 - Supervisar el buen manejo de las herramientas
- **Existe un ambiente de trabajo basado en los principios metodológicos del Proyecto.**

ACTIVIDADES:

- Facilitar espacios de diálogo.
- Mediar en caso de existir relaciones conflictivas entre el personal.
- Desarrollar actividades de reconocimiento al buen desempeño laboral.
- Organizar actividades que integren y motiven al personal.

- **El hogar Árbol de la Esperanza sostiene las relaciones con otras instituciones representado por el nivel director.**

ACTIVIDADES:

- Priorizar la asistencia a reuniones de acuerdo a los objetivos de los actos.
 - Participar resaltando la imagen del proyecto con respeto, compromiso, puntualidad, responsabilidad y lealtad.
 - Mantener una buena relación con todas las instituciones sean públicas o privadas.
 - Crear una red de instituciones de apoyo al proyecto que sean referentes para el trabajo de las diferentes áreas del proyecto.
 - Fortalecer el vínculo de cooperación con instituciones de acogimiento familiar.
-
- **Los informes semestrales del Área de Dirección Técnica para ser entregados a la Directiva de la Fundación han sido elaborados en este nivel.**

ACTIVIDADES:

- Realizar informes semestrales cuyo contenido explique el cumplimiento de los objetivos de su área y de acuerdo a la planificación operativa anual.
- Entregar junto con el informe de fin de año la Planificación del siguiente año con sugerencias y nuevas retos que sirvan para progreso del proyecto.

4.2.3.5.2 AREA DE DIRECCION FINANCIERA

4.2.3.5.2.1 OBJETIVO GENERAL

Los recursos con que cuenta la Fundación y el Hogar Árbol de la Esperanza han sido administrados, optimizando los resultados y precautelando el normal funcionamiento de la Fundación.

4.2.3.5.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- **Los ingresos y donaciones han sido canalizados a la cuenta general de la Fundación y todos los gastos se han realizado desde la misma.**

ACTIVIDADES:

- Elaborar el presupuesto anual para ser enviado a la fundación de Arbol de la Esperanza EV., hasta el mes de noviembre de cada año.
 - Revisar de manera periódica las cuentas de la Fundación constatando que no existan egresos no planificados.
 - Realizar de manera mensual un balance que permita verificar el cumplimiento del presupuesto.
 - Elaborar los cheques y pagos oportunamente procurando de manera eficiente cumplir con las normas de prioridad que impone la legislación ecuatoriana.
 - Elaborar un informe anual que será entregado a la Asamblea de la Fundación para su revisión y aprobación, en el mes de Febrero de cada año. Este informe será entregado a la fundación de Árbol de la Esperanza EV.
-
- **Con la dirección y el área de cocina coordinan la gestión de nutrición.**

ACTIVIDADES:

- Revisar de manera periódica el menú y bodegas de comida estableciendo periodos de compra de insumos de cocina y bodega
- Controlar el correcto uso de los insumos y herramientas del area de concina manteniendo de manera eficiente el funcionamiento de dichas herramientas que no afecte la salud de los que habitan en el proyecto.
-
- **Los temas laborales y fiscales para el correcto funcionamiento de la Fundación se mantienen en orden.**

ACTIVIDADES:

- Elaborar los contratos de trabajo de todos los empleados de la fundación y mantener registrado en el Ministerio correspondiente.
- Mantener un correcto manejo de los aportes y obligaciones con el IESS, procurando siempre el pago de estos sobre cualquier otra obligación.
- Mantener un manejo adecuado de las obligaciones fiscales, tomando en cuenta que los fines de la fundación con persiguen lucro.
- **El estado de los inmuebles, instalaciones y demás servicios de propiedad de la fundación está controlado.**

ACTIVIDADES:

- Revisar de manera periódica las instalaciones y equipos de la fundación, haciendo un plan de mantenimiento de los requerimientos encontrados
- Contratar personal y los materiales necesarios en caso de reparaciones que impliquen costos altos.

4.2.3.5.3 AREA DE PSICOLOGIA

4.2.3.5.3.1 OBJETIVO GENERAL

La salud psíquica de niños y adolescentes que acuden al hogar ha sido rehabilitada a través de procesos terapéuticos de atención psicológica que garantizan su seguridad física, emocional y espiritual.

4.2.3.5.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- **El estado psicológico del niño y/o adolescente y su familia ha sido evaluado y diagnosticado**

ACTIVIDADES:

- Realización de entrevistas clínicas y apertura de la carpeta psicológica que contenga la historia personal del niño y/o adolescente más todo el proceso terapéutico posterior.
 - Utilización de pruebas y/o otras herramientas de evaluación.
 - Observación clínica
 - Elaboración de un informe de evaluación y diagnóstico para una posible remisión si el caso lo requiere.
- **Planificaciones terapéuticas acordes con la historia personal del niño y/o adolescente y su familia han sido elaboradas.**

ACTIVIDADES:

- Definición de objetivos terapéuticos partiendo de las expectativas, motivaciones y necesidades del niño y su familia rescatando sus fortalezas y recursos
- Determinar técnicas y métodos a utilizarse.
- Precisar el tiempo que durara el proceso terapéutico, el número de sesiones y la frecuencia

- Identificar y definir redes de apoyo que ayuden a la recuperación y desarrollo del niño durante el proceso terapéutico (escuela, trabajo social, educadores, grupos de pares, salud, comunidad, iglesia, etc.).
- Elaborar el documento de planificación

- **La seguridad física, emocional y espiritual del niño y/o adolescente y su familia ha sido garantizada durante la ejecución de la planificación terapéutica.**

ACTIVIDADES:

- Acordar sesiones de trabajo terapéutico individual y/o grupal y/o familiar
- Durante el proceso terapéutico revisar objetivos, técnicas, plazos, avances y replantearlos si fuera necesario.
- Participar con estudio de casos en las reuniones de equipo técnico del proyecto, con la finalidad de obtener más recursos que favorezcan el proceso de rehabilitación del niño y/o adolescente.
- Asistir a reuniones de supervisión clínica con otros colegas, si el caso lo requiere.
- Realizar una evaluación final y elaborar un informe sobre el proceso terapéutico para una remisión si es necesario.

- **Sesiones de seguimiento de casos han sido efectuadas periódicamente.**

ACTIVIDADES:

- Definir parámetros y herramientas del seguimiento.
- Realizar sesiones de seguimiento al niño y/o adolescente y su familia y si el caso lo amerita retomar un proceso terapéutico.
- Elaborar informes de seguimiento semestralmente.

- **A las familias de los niños y/o adolescentes han recibido orientación y sensibilización.**

ACTIVIDADES:

- Preparar talleres y charlas de sensibilización y orientación con temas relacionados con la misión de la fundación.
- Evaluar los talleres y charlas.
- Realizar un informe de esta actividad.

- **Equipo de Educadores capacitado, orientado y sensibilizado**

ACTIVIDADES:

- Evaluar y diagnosticar junto con los educadores los posibles temas de capacitación, orientación o sensibilización de acuerdo a las necesidades de los mismos.
- Elaborar y ejecutar los talleres de capacitación, sensibilización y charlas de orientación.
- Evaluar y realizar informes de esta actividad.

- **Los informes semestrales del Área de Psicología para ser entregados a la Dirección han sido elaborados.**

ACTIVIDAD

- Realizar informes semestrales cuyo contenido explique el cumplimiento de los objetivos de su área y de acuerdo a la planificación operativa anual.

- **La Planificación Operativa Anual es elaborada con participación de integrantes de este departamento**

ACTIVIDADES:

- Realizar una evaluación de la planificación anterior.
- Elaborar un diagnóstico actual incluyendo recursos y fortalezas por área.
- Reunirse con los integrantes de las otras áreas del proyecto para planificar juntos los objetivos por área, actividades, tiempos y responsables.
- Entregar una copia de la Planificación Operativa Anual a la Dirección.

4.2.3.5.4 AREA DE TRABAJO SOCIAL

4.2.3.5.4.1 OBJETIVO GENERAL

El área ha diagnosticado la problemática familiar de los niños y adolescentes acogidos; y su situación socio económica y ha contribuido a mejorarlas, fortaleciendo su derecho de vivir en familia y ampliando su acceso a otros derechos y a la oportunidad de restituirlos.

4.2.3.5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **La situación social del niño y/o adolescente y su entorno han sido evaluados y diagnosticados.**

ACTIVIDADES:

- Realizar una investigación social.
 - Recabar e investigar la información social y familiar de un niño previo a la legalización
 - Coordinar acciones para el ingreso de un niño/adolescente a la institución
 - Abrir carpetas sociales de ingreso, que contenga la historia social y familiar, fichas médicas, partida de nacimiento, libreta, etc.
- **Una planificación social individual del niño y/o adolescente ha sido elaborada en coordinación con el equipo técnico.**

ACTIVIDADES:

- Recoger información y observaciones respecto a cada niño y/o adolescente por área.
 - Realizar un análisis de caso.
 - Definir objetivos partiendo de las expectativas, motivaciones y necesidades del niño y su familia rescatando sus fortalezas y recursos.
 - Determinar técnicas y métodos sociales a utilizarse.
 - Organizar la agenda social.
 - Identificar y definir redes de apoyo social que ayuden a la recuperación y desarrollo del niño y/o adolescente durante su estadía en el hogar (escuela, psicología, educadores, grupos de pares, salud, comunidad, trabajo, legal, iglesia, etc.).
- **La planificación ha sido ejecutada, monitoreada y evaluada**

ACTIVIDADES:

- Realizar visitas domiciliarias para la orientación, información y concientización de las familias.
- Gestionar y facilitar acciones para la restitución de derechos en salud, educación, capacitación laboral y de la familia.

- Elaborar informes sobre las actividades realizadas por cada niño.
 - Revisar objetivos, técnicas, plazos, resultados y replantearlos si fuera necesario.
 - Coordinar y remitir casos con otras instituciones.
- **Con las áreas de la institución el trabajo respecto a la reinserción familiar o autonomía ha sido coordinado.**

ACTIVIDADES:

- Reunirse con los representantes de las áreas para estudiar el caso, tomando en cuenta las políticas de autonomía y de reinserción familiar del proyecto.
 - Realizar un informe de las razones para una reinserción familiar o autonomía e incorporarlo a su carpeta social.
- **Las formalidades legales que implican el acogimiento institucional han sido cumplidas.**

ACTIVIDADES:

- Actualizarse constantemente sobre los procedimientos legales respecto al acogimiento institucional.
- **Los informes semestrales del área de Trabajo Social para ser entregados a la dirección han sido elaborados por este departamento.**

ACTIVIDAD:

- Realizar informes semestrales cuyo contenido explique el cumplimiento de los objetivos de su área y de acuerdo a la planificación operativa anual.
- **La Planificación Operativa Anual es elaborada con participación de integrantes de este departamento.**

ACTIVIDADES:

- Realizar una evaluación de la planificación anterior.
- Elaborar un diagnóstico actual incluyendo recursos y fortalezas por área.
- Reunirse con los integrantes de las otras áreas del proyecto para planificar juntos los objetivos por área, actividades, tiempos y responsables.
- Entregar una copia de la Planificación Operativa Anual a la Dirección.

4.2.3.5.5 AREA DE EDUCADORES

4.2.3.5.5.1 OBJETIVO GENERAL

La Fundación Árbol de la Esperanza ha facilitado la restitución de derechos de niños y adolescentes mediante el ambiente propicio que, además, los considera como sujetos en su proceso personal durante el tiempo de permanencia en la institución.

4.2.3.5.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **El niño y/o adolescente ha sido acogido y apoyado durante la etapa de integración bajo los principios metodológicos de la institución.**

ACTIVIDADES:

- Preparar al grupo de la casa para recibir a un niño y/o adolescente nuevo.
 - Acompañar al niño y/o adolescente durante el proceso de ambientación y adaptación a las rutinas diarias de la casa, al igual que a la relación con el grupo de pares y adultos del proyecto.
 - Crear un ambiente cálido en el cual el niño y/o adolescente se sienta cómodo, seguro y protegido.
- **El área de educadores ha propiciado el buen rendimiento en el proceso escolar de cada niño**

ACTIVIDADES:

- Encargarse del ingreso del niño y/o adolescente a una institución escolar (búsqueda de escuela, fecha de ingreso, pago de pensiones, uniformes, útiles escolares, etc.).
 - Motivar al niño y/adolescente al buen desempeño en sus estudios.
 - Apoyar a los niños y/o adolescentes en la nivelación y dirección de las tareas escolares.
 - Representar a los niños y/o adolescentes en la escuela.
 - Reportar periódicamente al equipo técnico el desenvolvimiento escolar de los niños y/o adolescentes.
 - Apoyarse en los voluntarios para el seguimiento y dirección de tareas escolares.
- **La salud física, emocional y espiritual de los niños y/o adolescentes ha sido precautelada cuidadosamente por esta área.**

ACTIVIDADES:

- Estar pendiente de chequeos médicos y cumplir con las indicaciones médicas.
 - Enseñarles buenos hábitos para el cuidado de su salud.
 - Observar y comunicar sobre el estado emocional y el desenvolvimiento de los niños y/o adolescentes para remitir a la especialidad adecuada
 - Acordar con los integrantes de otras áreas acciones y tiempos sobre necesidades en general de los niños y/o adolescentes.
 - Impulsar a los niños y/o adolescentes a su crecimiento personal y posterior autonomía.
- **El área de educadores ha propiciado en casa hogar las condiciones para un ambiente de convivencia en el que el niño y/o adolescente puede crecer integralmente.**

ACTIVIDADES:

- Cubrir las necesidades básicas de alimentación, vestimenta, recreación.
 - Crear y velar por un ambiente de protección y seguridad para cada integrante de la casa.
 - Ser un facilitador/a de espacios de participación y mediación entre niños y adolescentes para una mejor convivencia en la casa.
 - Mantener la rutina: reglas, horarios y límites dentro de la casa.
 - Informar sobre necesidades de mantenimiento, reparación y adecuación de la casa.
 - Enseñar valores de respeto, solidaridad, apoyo, comprensión, etc.
- **Un informe anual del área de Educadores para ser entregado a la dirección ha sido elaborado.**

ACTIVIDADES:

- Realizar un informe anual cuyo contenido explique el cumplimiento de los objetivos de su área y de acuerdo a la planificación operativa anual.
- **La Planificación Operativa Anual es elaborada con participación del área de educadores.**

ACTIVIDADES:

- Realizar una evaluación de la planificación anterior.
- Elaborar un diagnóstico actual incluyendo recursos y fortalezas por área.
- Reunirse con los integrantes de las otras áreas del proyecto para planificar juntos los objetivos por área, actividades, tiempos y responsables.
- Entregar una copia de la Planificación Operativa Anual a la Dirección.
-

4.2.4 PRESUPUESTO

4.2.4.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos para el funcionamiento del proyecto provendrán de donaciones realizadas por ciudadanos alemanes, particularmente de la ciudad de Kempem, teniendo un incremento anual de 10%, establecido en reuniones con los representantes de los donantes y la fundación.

TABLA 8.- Presupuesto de ingresos de la Fundación

		PRESUPUESTO DE INGRESOS				
		2012	2013	2014	2015	2016
DONACIONES DEL	MENSUAL	10500,00	11550,00	12705,00	13975,50	15373,05

EXTERIOR (ALEMANIA)	ANUAL					
	TOTAL	126.000,00	138.600,00	152.460,00	167.706,00	184.476,60

Fuente: Archivos Fundación Árbol de la Esperanza

Elaborado por el autor

4.2.4.2 PRESUPUESTO DE COSTOS DE OPERACIÓN

Se incluye para este presupuesto los gastos de mano de obra y los costos indirectos de fabricación, exceptuando de estos las depreciaciones y las amortizaciones de las licencias de computación, que se incluyen en el Estado de Resultados como un rubro adicional.

TABLA 9.- Presupuesto de costos de operación de la Fundación

		PRESUPUESTO DE COSTOS				
		2012	2013	2014	2015	2016
COSTOS	MANO DE OBRA DIRECTA	51.486,60	59.899,62	65.688,94	72.057,20	79.062,28
	COSTOS INDIRECTOS 57% de ingresos	71.820,00	79.002,00	86.902,20	95.592,42	105.151,66
	TOTAL	123.306,60	138.901,62	152.591,14	167.649,62	184.213,94

Fuente: Archivos Fundación Árbol de la Esperanza

Elaborado por el autor

4.2.4.3 PRESUPUESTO DE COSTOS DE INVERSION – DEPRECIACION

Las inversiones necesarias para este proyecto están detalladas en el Cuadro No 6, en el que podemos identificar el fuerte componente del terreno y de las edificaciones, las cuales son usadas como albergue de los niños y un pequeño espacio para funciones administrativas del proyecto y de la fundación. La inversión total será de 403.300,00 dólares.

TABLA 10.- Depreciaciones y amortizaciones

	ACTIVOS FIJOS	INVERSION	DEPRECIACION					TOTAL	VALOR
			2012	2013	2014	2015	2016		
								LIBROS	
TERRENOS	100.000,00	-					-	100.000,00	
CONSTRUCCION	220.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	55.000,00	165.000,00	
MUEBLES Y ENSERES	30.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	15.000,00	15.000,00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	50.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	25.000,00	25.000,00	
EQUIPO DE COMPUTO	3.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00			3.000,00	-	
TOTAL	403.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	19.000,00	19.000,00	98.000,00	305.000,00	
ACTIVOS DIFERIDOS									
LICENCIAS	300,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	300,00	-	
TOTAL	300,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	300,00	-	
TOTAL INVERSIONES	403.300,00								

Fuente: Archivos Fundación Árbol de la Esperanza

Elaborado por el autor

4.2.4.4 PRESUPUESTO DE COSTOS DE MANO DE OBRA

Los costos del proyecto en mano de obra para el año 2012 serán de 59.899,62 dólares en los cuales se tomaran todos los beneficios sociales, con sueldos individuales para cada empleado como se indica en el Cuadro No 7, a estos sueldos individuales se incrementara 10% anual, para los años 2013 – 2016.

El rubro salarios está considerado entre los más importantes siendo aproximadamente un 47,53% del presupuesto de ingresos de la institución.

TABLA 11.- Sueldos del personal

CARGO	SUELDOS DEL 2012
EDUCADOR 1	440,00
EDUCADOR 2	440,00
EDUCADOR 3	440,00
EDUCADOR 4	440,00
EDUCADOR 5	440,00
NUTRICIONISTA	330,00
PSICOLOGO	385,00
TRABAJADORA SOCIAL	550,00

Fuente: Archivos Fundación Árbol de la Esperanza

Elaborado por el autor

4.2.4.5 FLUJO DE FONDOS

En lo referente al flujo de fondos de la institución es importante referir que al no perseguir lucro, la institución no participara a sus trabajadores el 15% y tampoco es sujeta de pago del impuesto a la renta. En lo fundamental los flujos que la fundación tenga positivos, estos serán re invertidos en la misma

institución, no generando ningún tipo de rentabilidad, sin embargo es importante definir que prácticamente el flujo de los 5 años es mínimo.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Un análisis de involucrados puede constituir el diagnóstico que, en la planificación FODA, se hace del análisis de los elementos externos e internos y sus demandas; utilizando la matriz de análisis de involucrados se pueden obtener mayores elementos que mediante un diagnóstico en el que se utilice el instrumento FODA.
- Para estructurar la relación entre problemas identificados, la herramienta del árbol de problemas permite advertir coincidencias conceptuales con las debilidades y las amenazas.
- El análisis de objetivos tiene una aplicación en la forma como ellos se plantean en el FODA; y el análisis de alternativas permite, a criterio del autor de esta investigación, definir las estrategias generales.
- Una de las mayores ventajas en la aplicación de esta metodológica es la potencialidad de extraer toda la experiencia y permanencia de cada involucrado en su respectiva área de responsabilidad en la organización: ese conocimiento a profundidad de las temáticas y problemáticas a su cargo permitió una identificación confiable de los problemas básicos, con los cuales se construyó el plan estratégico definitivo de la fundación.
- Extrapolando esta reflexión hacia la totalidad de las dos metodologías de planificación, se hizo evidente que el SISTEMA DE MARCO LÓGICO puede arrojar resultados más claros, completos y prácticos que la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA tradicional.

- Dados los resultados de este ejercicio de planificación en la Fundación Árbol de la Esperanza se puede concluir que la matriz de marco lógico resulta ser una herramienta poderosa para la planificación estratégica, cuyas aplicaciones van desde presentar un resumen de la planificación hasta mantener el seguimiento de la misma, pasando por el diseño de un sistema de indicadores que facilite ese mismo seguimiento.
- El caso particular que trata esta investigación parte del hecho que no se logró un análisis cabal de las áreas de trabajo y de sus respectivos problemas con la planificación tradicional. Ésta no aportó para ese proceso de modo alguno; muy al contrario, el intento con el experto en planificación, mencionado anteriormente, llevó a la fundación a un punto muerto, del cual no fue posible encontrar la salida.
- Dado que la planificación tomó la estructura organizacional de la fundación Árbol de la Esperanza como línea de base; no se cambió o creó nada previamente al inicio del proceso de planificación. Para la validación metodológica de esta propuesta la aplicación COMPARTIMENTADA de la metodología en cada una de las áreas demostró eficacia y confiabilidad .
- En contraste con esa situación de inercia esta propuesta adaptada de marco lógico permitió pasar directamente desde la concepción del problema central a las áreas (problemas) y de allí, desarrollar en cada área su planificación específica en torno a un problema. Por tanto, cada área llevó a cabo su propio proceso de planificación: diagnóstico con la matriz de involucrados, el análisis de problemas, el análisis de objetivos y su matriz de planificación.
- Este trabajo pone de manifiesto de manera contundente que, al menos para el caso particular de la Fundación Árbol de la Esperanza, habría

sido improbable que se rebasara el punto de inercia sin la ayuda de los instrumentos del sistema de marco lógico, según han sido adaptados aquí.

- Otro tema colateral surgido del análisis fue considerar la creación de un área de post institucionalización (reinserción o autonomía): ésta permitiría apoyar y hacer seguimiento a los niños que han pasado por la fundación y que se encuentran en una de estas tres situaciones alternativas:
 - Han regresado con su familia nuclear;
 - Han sido acogidos bajo la tutela de algún familiar cercano; o,
 - Han sido preparados para ser autónomos.

- En el caso de la Fundación Árbol de la Esperanza la aplicación del modelo en la planificación estratégica fue más fácil y permitió a todos los miembros participar sin ninguna dificultad en el proceso de cada departamento y luego en la proyección al proceso general.

- Tanto para el caso de la Fundación Árbol de la Esperanza, como para una aplicación general de esta metodología, la idea es aplicar el instrumento de manera que acerque el proceso hacia un análisis FODA, o viceversa. Si bien originalmente la matriz se presentó para el caso Árbol de la Esperanza como la original del marco lógico, durante el procesamiento de la información a posteriori se encontró que es posible realizar un acercamiento mayor entre el instrumento FODA y el análisis de involucrados.

5.2 RECOMENDACIONES

- Las organizaciones sin fines de lucro y particularmente las Fundaciones son instituciones que generalmente tienen direccionamiento estratégico

implícito y es importante realizar estos procesos de planificación periódica de tal manera que se pueda tener claro cuál es la orientación de estas en el ámbito del tercer sector en la región, ciudad, parroquia, etc.

- El sistema de marco lógico representa un modelo adecuado para el sector de las Fundaciones (debemos tomar en cuenta que además actualmente el gobierno Nacional exige que los planes y proyectos sean entregados en formato de Marco Lógico), por lo cual sería importante que estas adopten el modelo y sus mandos directivos se capaciten aun mas en esta herramienta.
- Para el caso de la Fundación Árbol de la Esperanza sería importante elaborar un sistema que permita sobre la base de la adaptación metodológica de marco lógico que se ha realizado, hacer el seguimiento permanente de los resultados de su gestión en comparación con los objetivos planteados. Se prevé que en el futuro cercano habrá un mayor número de niños que se encontrarán en alguna de las tres alternativas, luego se requerirá un plan de contingencia para atender el nuevo escenario.
- Al momento mismo de redactar estas líneas, resulta evidente para el investigador que la fundación requiere atender el tema legal mediante un área específica para el efecto; si bien este dato emergió como hallazgo del diagnóstico, la fundación no estuvo en capacidad de procesar este resultado pues maneja un presupuesto acotado. Se cuenta actualmente con el apoyo de un abogado solidario.
- Incluir en cada proceso de planificación objetivos que se enmarquen en responsabilidad social, la cual invita a todos a ser éticos con el ambiente, entendiendo a este como todo lo que nos rodea buscando siempre sustentabilidad y sostenibilidad.

Bibliografía

Amar, A. (2008). *Proyectos sociales y cuidado a la infancia*. Colombia: Editorial Universidad del Norte.

Barreno, W. (2008). *Diseño de proyectos*. Quito: Ediciones UPS.

Camisassa, E. (2009). *Organizaciones de la sociedad civil: la democracia participativa en la sociedad urbano tradicional: algunas dimensiones distintivas para el análisis organizacional*. Argentina: Editorial Brujas.

Esperanza, F. A. (2002-2012). *Informes Economicos*. Quito.

Fernández Isoird, C. (2006). *Comportamientos estrategicos*. España: Ediciones Diaz de Santos.

Lobo Dugarte, W. (2009). *Modelo de planificacion*. Argentina: El Cid Editor, apuntes.

Pinzón Camargo, M. A. (2009). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. *Revista Opera*, Volumen 3 No. 3 , 24.