



# Metodología para la Conformación de Mesas Temáticas de Concertación Público-Privado

## **Metodología para la Conformación de Mesas Temáticas de Concertación Público-Privado**

### **Regina Bauerochse-Barbosa**

Directora

Programa Fortalecimiento de la Economía y el Empleo FORTALECE (MINEC/GTZ)

### **Anja Nina Kramer**

Asesora

Desarrollo Económico Local y Empleo Juvenil

Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)

### **Aura Maritza Majano Rivas**

Asesora Técnica

Conceptualización y supervisión

Desarrollo Económico Local y Empleo

Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)

### **Carmen de Pereira**

Consultora para la investigación y elaboración metodológica

San Salvador, Septiembre de 2007

# Contenido

## Contenido

<b>Introducción</b> .....	2
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	3
<b>1. Conceptualización</b> .....	5
1.1 ¿Qué es una Mesa Temática Público-Privado? .....	5
1.2 Fases del proceso.....	6
<b>2. Fase preparatoria</b> .....	7
2.1 Preparación de condiciones.....	7
2.2 Resultado de las actividades.....	8
2.3 Tipos de iniciativas.....	9
<b>3. Primera fase: Organización</b> .....	10
3.1 Condiciones.....	10
3.2 Desarrollo de talleres de trabajo.....	11
3.3 Resultados.....	12
3.4 Herramientas metodológicas.....	16
<b>4. Segunda fase: Funcionamiento</b> .....	21
4.1 Acuerdo de toma de posesión.....	21
4.2 Desarrollo de reuniones.....	24
4.3 Participación institucional.....	25
4.4 Sistema de monitoreo y evaluación.....	25
4.5 Desarrollo de la capacidad de gestión.....	25
<b>5. Tercera fase: Consolidación y visión estratégica</b> .....	26
5.1 Rediseño de la estrategia.....	27
5.2 Alternativas para la consolidación.....	28
5.3 Lecciones aprendidas.....	29
<b>Conclusiones</b> .....	30
<b>Recomendaciones</b> .....	31
<b>Anexos</b> .....	33
<b>Bibliografía</b> .....	44

# Introducción

Este documento tiene como propósito ofrecer a actores locales y nacionales, el resultado de una investigación en el marco del trabajo desarrollado con las Mesas Temáticas público-privado en sectores económicos y de empleo que se han desarrollado en Los Nonualcos en la región La Paz: Mesa de Turismo, de Pesca y de Empleo, Artesanías y Agroindustria.

El documento se ha estructurado en fases secuenciales y pretende orientar, así como facilitar la conformación de estos espacios de coordinación y toma de decisiones, que tienen como principal objetivo la incorporación de los actores locales, instituciones y organizaciones para trabajar con un enfoque de competitividad territorial los temas de desarrollo sostenible, basados en la participación ciudadana.

La GTZ - cooperación técnica alemana - a través del Programa FORTALECE, en su acompañamiento del proceso de desarrollo económico local, ha contribuido para el impulso y fortalecimiento del tejido social y económico que desarrollen espacios de concertación, realizando actividades que involucren diferentes instancias, como la empresa privada, gobiernos locales, instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones y líderes comunitarios que se convierten en agentes del territorio.

La Metodología para la Conformación de Mesas Temáticas facilita la organización de recursos, construcción de capacidades técnicas y logísticas para que los agentes económicos del territorio realicen una interlocución sistemática con otras instancias del nivel nacional y regional. La incidencia política que se logra en estos espacios se valida en la medida que se buscan y encuentran alternativas de solución a problemas o situaciones comunes.

Este documento, es una herramienta metodológica que permite conocer paso a paso las actividades que se deben realizar y el como se deben realizar para lograr que los grupos interesados se empoderen de su propio proceso organizativo, con enfoque territorial y con una visión sistémica del proceso de desarrollo enfatizando los tiempos de ejecución y las responsabilidades del proceso.

La estructura del documento se presenta en tres fases:

La primera, referida al planteamiento de las necesidades que contextualiza ¿el qué es?, ¿el por qué? y las fases del proceso de las Mesas Temáticas, tomando en cuenta desde la incorporación de los miembros, la organización y su estructura interna.

La segunda fase está referida al funcionamiento de la Mesa y las formas de ejecución de la planificación operativa y estratégica-participativa.

En la tercera, se plantea la consolidación del funcionamiento y la consecución de la visión estratégica propuesta.

La experiencia base de comparación de este documento son las Mesas Temáticas de Los Nonualcos, pero además se recogieron insumos de otras experiencias nacionales en la conformación y resultados en mesas de diferentes temáticas y regiones, por lo que se considera que esta Metodología puede adaptarse a diferentes entornos, instituciones/organizaciones y poblaciones organizadas que puede redefinirse o rediseñarse en la medida en que nuevas experiencias procesos mejoren los contenidos de la presente investigación.

# Resumen Ejecutivo

## Resumen Ejecutivo

### ¿Qué es una Mesa Temática Público-Privado?

Es un espacio para identificar problemas comunes, estimular equipos de trabajo que facilitan el intercambio de información para la toma de decisiones. En este ámbito, actores locales alrededor de un tema económico o de otra naturaleza enfrentan y resuelven, desde su propia perspectiva, los procesos necesarios para el desarrollo o su fortalecimiento de acuerdo a la temática de trabajo.

Las “Mesas” son foros abiertos, flexibles y eficaces para la comunicación, el intercambio de experiencias, aplicación de herramientas metodológicas, pero especialmente para la gestión del desarrollo y su incidencia política. Las principales funciones:

- Identificación de problemáticas comunes.
- Consideración de desafíos y oportunidades en la región.
- Definición de estrategias y mecanismos para apoyar el proceso de desarrollo.
- Desarrollo de la capacidad de gestión.
- Intercambio de buenas prácticas.
- Identificación y definición de proyectos para bienestar común.
- Necesidades de formación continua y cualificación de los integrantes.
- Potenciar la participación en proyectos y programas de cooperación internacional.

### ¿Cuál es la justificación para generar estos espacios?

Dadas las limitaciones, que se encuentran en las realidades del nivel local, algunos elementos que las justifican:

- Bajos niveles de organización y coordinación.
- Poca capacidad para desarrollar niveles de gestión.
- Bajo nivel técnico y logística
- Convocatoria muy limitada.
- Falta de liderazgo.
- Dificultades para acceder oportunamente a la información y generar conocimiento.
- La comunicación no siempre es oportuna y clara.

Las anteriores deficiencias pueden ser superadas en gran medida con la consolidación de un espacio propio, en primer lugar que le garantice a la población el derecho de participación y organización; con la conformación de las Mesas Temáticas se logra un reconocimiento ante

las instancias municipales, nacionales internacionales y de la población en general. En segundo lugar, se genera una participación abierta y flexible que lleva a la optimización de recursos, de concertación y de confianza mutua. Se logran, además, desarrollar criterios para la toma de decisiones y crear o fortalecer los mecanismos efectivos de representación.

Este espacio le permite a la población desarrollar habilidades para identificar y analizar su propia agenda generada de la situación real; así como utilizar instrumentos y técnicas para la autogestión, la identificación de alternativas de solución a su propia realidad y la priorización de acciones y procesos. Las Mesas empujan el establecimiento de canales de comunicación permanente entre las instancias nacionales, locales y la población en general.

### ¿Cuál es el proceso para conformar estos espacios?

- Fundamentalmente participativo.
- Actores locales que logran protagonismo.
- Gobiernos locales interesados en la temática.
- Instituciones trabajando en la región.
- Acompañamiento de una organización, institución o proyecto.

### Los Niveles de Coordinación que se presenta en la experiencia de Los Nonualcos

- Local
- Micro regional
- Nacional



## Fases del proceso:

### Preparación de condiciones

- Sensibilización y promoción a los concejos municipales.
- Dar a conocer la iniciativa de la Mesa a instituciones a nivel nacional.
- Dar a conocer la iniciativa de la Mesa a instituciones a nivel local.

### Primera Fase- Organización

- Convocatoria a las instituciones/organizaciones en el territorio o fuera de él con un perfil especializado del tema.
- Desarrollo de talleres de trabajo orientados a definir su Plan Estratégico Participativo:
  - Parte conceptual: Visión, misión, objetivos.
  - Estructura organizacional.
  - Funciones.
- Desarrollo de talleres de trabajo orientados a proyectar técnicamente en planes operativos anuales las actividades a desarrollarse.
- Desarrollo de talleres de trabajo para capacitar a los miembros de la Mesa, conocimiento y utilización de herramientas de apoyo:
  - Análisis FODA.
  - Planificación estratégica participativa.
  - Planificación operativa participativa.
  - Acta de toma de posesión de la Mesa.
  - Sistema de monitoreo y evaluación.
  - Reglamento interno de funcionamiento.
  - Formatos de papelería: actas, convocatorias, invitaciones, entre otras.
  - Elaborar procesos para el desarrollo de actividades.
  - Elaborar checklist para el seguimiento.
  - Sistematización del proceso.

### Segunda Fase- Funcionamiento

- Acuerdo de Toma de Posesión, con la firma da inicio la fase de funcionamiento, los firmantes son las municipalidades y la institución o proyecto que acompaña el proceso.
- Programación anual de actividades.
- Puntos de actas, acuerdos y notas nombrando a representantes permanentes y suplentes de alcaldías e instituciones.
- Convocatorias a reuniones, se deben establecer los objetivos.

- Cumplimiento de acuerdos.
- Ejecución de actividades y eventos.
- Evaluación de actividades.

### Tercera Fase- Consolidación y Visión Estratégica

Opciones orientadas a la institucionalización:

- Constituirse miembros de un Concejo Económico del territorio o de otra figura institucional que maneje los temas de economía y empleo.
- Relaciones y vinculaciones con Asociaciones de Municipios o expresiones agremiadas de municipios.
- Institucionalidad con las municipalidades.
- Personería Jurídica.
- Acompañamiento por otro proyecto, que apoye el nivel de gestión de recursos y ejecución de proyectos.

### Resultados y logros

- Empoderamiento de la Mesa por los actores locales y de las municipalidades.
- Desarrollo de capacidades locales.
- Apoyo técnico especializado, a través de las instituciones miembros.
- Apoyo a miembros de la Mesa.
- El trabajo está basado en la planificación elaborada.
- Proyección a nivel nacional.
- Los miembros de la Mesa desarrollan las actividades programadas, con el apoyo de la institución que acompaña el proceso.
- Proyectos aprobados y en ejecución.
- Alianzas construidas.





# 1. CONCEPTUALIZACIÓN

## 1. CONCEPTUALIZACIÓN

### 1.1 ¿Qué es una Mesa Temática Público-Privado?

Las Mesas Temáticas son un espacio público privado para concertar e identificar problemas comunes y fomentar equipos de trabajo, de esta forma se puede contar con una herramienta para afrontar, desde su propia perspectiva, los procesos necesarios para el desarrollo o fortalecimiento de procesos, como también el desarrollo de sectores emergentes; además, se utiliza como un foro eficaz para la comunicación, para el intercambio de experiencias, aplicar herramientas técnicas y tecnológicas; así como la identificación de proyectos de interés común.

El mecanismo de las Mesas Temáticas, es la institucionalidad construida a partir de los intereses de actores locales en donde a partir de la participación ciudadana se formulan ideas y propuestas que se ejecutan por las instituciones, sector empresarial, actores locales, instituciones, gobiernos locales, entre otros; usualmente en estos espacios se agrupan los segmentos de la población con vocación económica o de otro tipo de tema de interés. En las Mesas se debaten las líneas estratégicas comunes a partir de las necesidades y realidades del territorio y se proponen y acuerdan actuaciones concertadas para mejorar su posicionamiento en el sector correspondiente al tema de trabajo.

Los órganos de participación gremial toman mayor protagonismo y se enfatizan en segmentos de la población usualmente marginados o en desventaja para desarrollarse, como es el caso de jóvenes y mujeres. El marco orientador del proceso de desarrollo local facilita la capacidad de interpretar las potencialidades de los recursos del territorio la construcción de redes y capital social que son el sustento de la operación de las Mesas Temáticas.

Este tipo de organización es un esfuerzo orientado a construir colectivamente, con base en la inclusión y el consenso, un instrumento que permita ofrecer a la población una propuesta verdaderamente alternativa y viable en lo referente al desarrollo.

### ¿Por qué es necesario crear estas organizaciones?

Apoyan el proceso de desarrollo local a nivel micro regional, en sí mismo la conformación de la Mesa es un proceso que pretende:

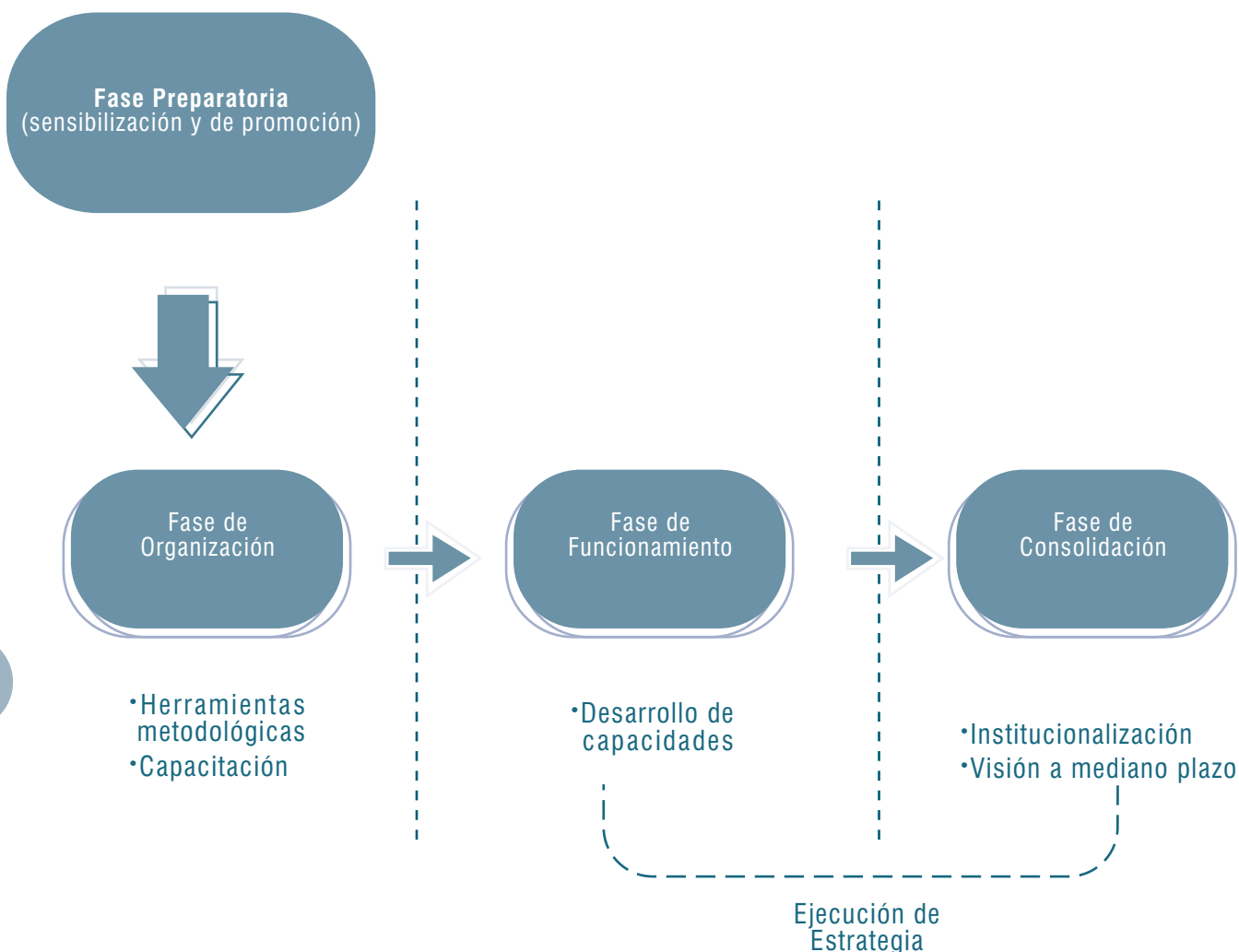
- Construir identidad en el territorio y fuera de él.
- Lograr la identificación de problemáticas comunes.
- Contribuir a la generación de consensos.
- Considerar los desafíos y las oportunidades.
- Definir estrategias y mecanismos para apoyar el proceso de desarrollo.
- Desarrollar la capacidad de gestión.
- Realizar intercambio de buenas prácticas.
- Reflexionar sobre las necesidades futuras.
- Lograr una identificación y definición de proyectos para el bienestar común.
- Realizar un planteamiento de necesidades de formación continua y cualificación de los miembros.
- Potenciar la participación en proyectos y programas de cooperación internacional.
- Orientar y aportar sugerencias a los diferentes niveles en el proceso de desarrollo.
- Gestionar recursos para el desarrollo económico y la mejora en la empleabilidad.

## 1.2 Fases del Proceso

La aplicación de esta metodología se desarrolla a través de un proceso que consiste en tres fases, con una adicional que es la primera, se contempla como la preparación de condiciones para impulsar la Mesa con el reconocimiento de los actores locales. En cada fase se orienta al cumplimiento de objetivos para llegar al final de la tercera, que consiste en posicionar la Mesa como una herramienta de carácter permanente en la región.

La metodología parte de iniciar un proceso sistémico, articulando las fases y sus resultados de manera coherente, con base en la inclusión y el consenso entre los miembros; es un instrumento técnico que ofrece una propuesta alternativa y viable en el desarrollo local y genera un valor agregado, que consiste en el desarrollo de capacidades orientadas a la gestión e interlocución ante otras instancias locales, nacionales y regionales.

### Proceso para la conformación de las mesas de trabajo público-privado

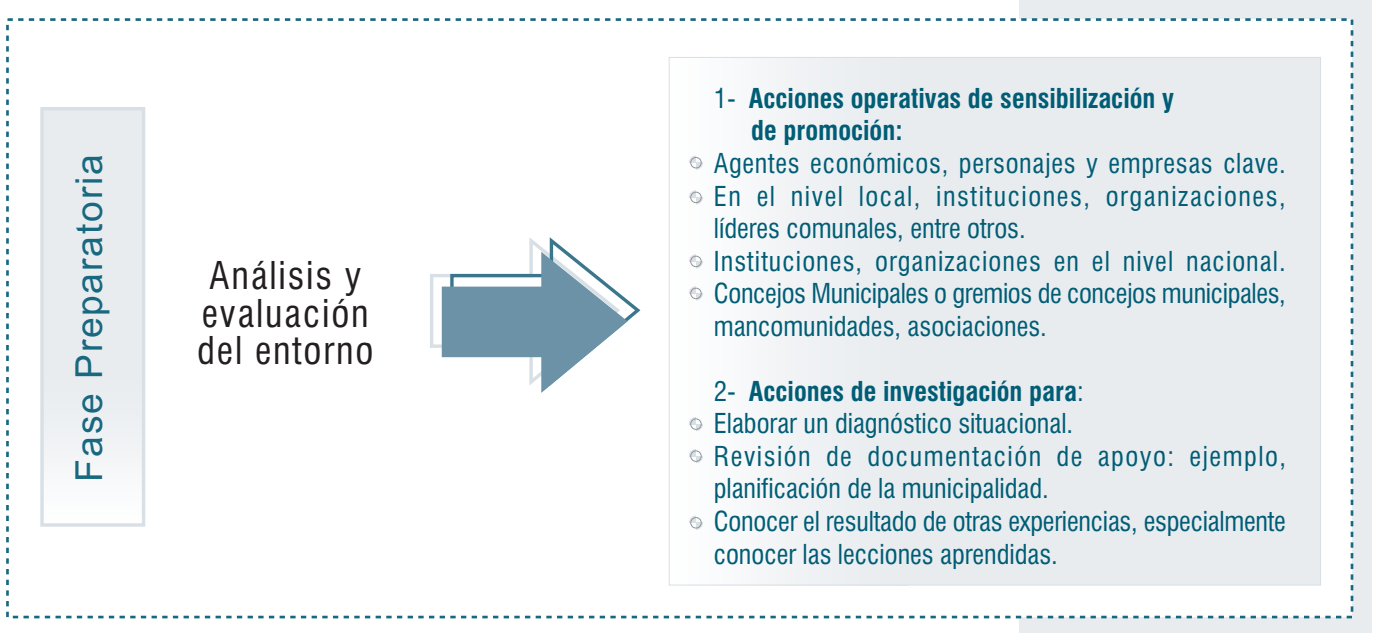




## 2. FASE PREPARATORIA

### 2. FASE PREPARATORIA

#### 2.1 Preparación de condiciones



#### Análisis y evaluación del entorno

Las experiencias sobre Mesas Temáticas han surgido en condiciones diversas, ya sea estimulada por las dinámicas internas de la población o por agentes externos interesados en la solución de problemas o para impulsar la práctica de determinados enfoques. La mayoría surge en contextos locales, caracterizados por una importante presencia de actores locales y orientados a resolver problemáticas vinculadas a sus propias necesidades, combinado con el apoyo de instituciones y proyectos; el rol asesor del proceso lo retoma una institución o un programa con financiamiento de la cooperación internacional.

El fortalecimiento de la población o la búsqueda del protagonismo de las personas en los procesos que son afectadas directamente por un problema identificado, se concibe como requisito o medio para enfrentar, organizarse y generar estos espacios de gestión. En algunas experiencias, el fortalecimiento y desarrollo de capacidades de la población es en sí mismo, el objetivo central, más allá de la diversidad de objetivos que pueden existir, este tipo de iniciativas demuestran que es posible desarrollar ideas innovadoras para atender diferentes problemáticas y que es posible abordarlas exitosamente mediante acciones concretas con este tipo de organización.

Esta fase está orientada a dar a conocer el interés y la iniciativa de conformar la Mesa Temática sectorial en el nivel local y proyectarla en el nacional; es un sondeo que se realiza antes de impulsar la conformación de la

Mesa, lo que se pretende es que los principales apoyos locales se entusiasmen e involucren desde el principio con la idea y se apropien de ella.

#### ¿Cómo lograrlo con una estrategia de sensibilización y de promoción?

Se elabora una programación de visitas y se establece un período de tiempo para las visitas a las instituciones, concejos municipales y todo tipo de organización que pueda apoyar el tema de trabajo.

- El acercamiento a los concejos municipales, gremios, asociaciones y mancomunidades tiene como objetivo el empoderamiento de estos espacios por los actores clave.
- Reuniones con instituciones nacionales, se pretende buscar apoyos técnicos y recursos financieros para realizar las actividades programadas en la planificación estratégica.

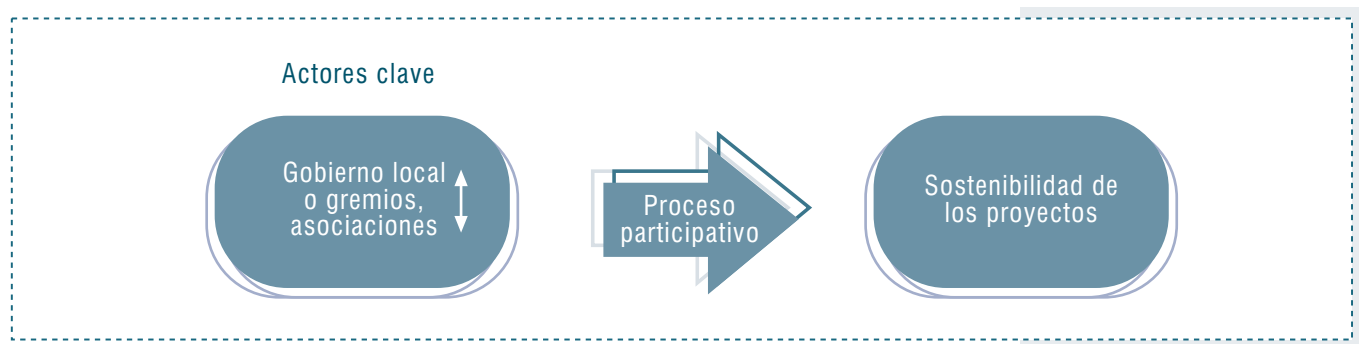
#### ¿Qué se pretende?

La optimización de los recursos, establecer niveles de coordinación, generar un apoyo logístico a las actividades; así como desarrollar y penetrar otros niveles de gestión. Este análisis busca identificar recursos y capacidades que van a determinar la factibilidad para la conformación de las Mesas Temáticas y de las actividades que este esfuerzo involucra.

## Actividades operativas

Se desarrollan 4 actividades en este nivel:

- 1 Sensibilizar a los concejos municipales, gremios, asociaciones, mancomunidades; se pretende que los miembros del concejo municipal conozcan la creación y el objetivo de esta organización micro regional.
- 2 Identificar a empresas y actores económicos clave e interesados en el desarrollo del territorio.
- 3 Dar a conocer la iniciativa de la Mesa a instituciones trabajando en el nivel local, empresa privada, iglesia, líderes comunitarios, instituciones, entre otros.
- 4 Dar a conocer la iniciativa de la creación de la organización de la Mesa a instituciones del nivel nacional.



Posterior a las visitas institucionales se desarrolla una investigación para apoyar las fuentes de información, a continuación las actividades principales a realizar:

- Investigación, basada en la utilización de técnicas de investigación:
- Investigación primaria: Se realiza un diagnóstico situacional de los municipios participantes y del grado y nivel de organización existente en la población, así como conocer las instituciones trabajando en la zona identificada e interesadas en apoyar este tipo de organización.
- Técnicas de investigación secundaria: entre las primeras se destaca la revisión y estudio de planes estratégicos de las municipalidades para conocer el apoyo en el tema de trabajo que va a desarrollar la Mesa.
- Conocer el proceso de otras experiencias y el resultado obtenido.

**Es muy importante que desde el principio los gremios/municipios estén informados sobre el desarrollo del proceso y los compromisos que debe asumir.**

8

### 2.2 Resultados de las actividades

- Las municipalidades/asociaciones de municipios e instituciones nombran los representantes ante la Mesa: permanentes y suplentes, a través de notas y acuerdos municipales.
- Instituciones incorporadas como aliados estratégicos; el objetivo es obtener apoyos claves para desarrollar un plan de capacitación y desarrollar capacidades, ejemplo: instituciones gubernamentales como Ministerios de Turismo, Medio Ambiente, Gobernación, Salud, Educación, ISDEMU, ONG's, entre otros.
- Instituciones en el nivel local como miembros permanentes, representantes de los Ministerios de Salud, de Educación, del Medio Ambiente, de Agricultura, PNC, Iglesias, Casa de la Cultura, empresa privada, Cruz Roja, Protección Civil, ADESCOS, entre otros.



El resultado de las actividades operativas y de investigación permite conocer el nivel de interés y de compromiso que asumirán en el proceso los actores locales; las condiciones externas están dadas por el nivel

de apoyo de las instituciones a nivel nacional, así como la disponibilidad de recursos. Con este resultado se evalúan las condiciones para impulsar la creación de la Mesa Temática y se prepara la organización.

## 2.3 Tipos de iniciativas

Los tipos de iniciativas para la conformación de las Mesas pueden variar las condiciones y están determinadas por el tipo de problema a atender, ejemplos:

- Abordar problemáticas identificadas en una zona: se origina en la necesidad de resolver problemas concretos que afectan a la población en una determinada región. Este tipo de organización promueve directamente el enfoque del desarrollo local que se convierte en una herramienta de apoyo a los gobiernos locales para tratar con problemas de salud, contaminación, bajos niveles de educación, desempleo entre otros. La importancia y visibilidad que el problema adquiere en un determinado momento se realiza a través de una forma novedosa de abordarlo, mediante una Mesa Temática Público-Privado.
- Operativizar enfoques: es necesario adoptar enfoques o temáticas innovadoras que pareciera prevalecer sobre la visibilidad del problema en sí mismo o sobre una manifestación puntual. Como por ejemplo, trabajar con temas transversales de desarrollo como género, medio ambiente, gestión de riesgo, convivencia y seguridad ciudadana, generación de empleo, entre otros.
- Enfoques de desarrollo sostenible, ordenamiento para la planificación del desarrollo del territorio y la construcción de ciudadanía son los idearios que las Mesas se plantean al inicio de sus operaciones.
- Desarrollo empresarial, apoyar las pequeñas y medianas empresas de una zona, realizar actividades de capacitación y promoción de los productos, como ferias a nivel municipal y nacional, eventos en las fiestas patronales de los municipios; búsqueda de mercados para los productos, entre otras.



## 3. PRIMERA FASE

### 3. PRIMERA FASE

#### ORGANIZACIÓN



#### 3.1 Condiciones

- 1 La presencia de un líder, entendiéndolo por esto una persona clave que es capaz de interpretar una necesidad o demanda implícita de una comunidad u organización y de proponer y apoyar solución a la misma, que es aceptada por la comunidad o al menos, por la mayoría de sus miembros.

Esta persona puede ocupar un cargo de autoridad formalmente reconocido, pero también puede ser alguien que no tiene una posición formal, pero que influye sobre los otros miembros de su comunidad u organización. Más que el cargo formal, lo que hace clave a esa persona es la percepción por los miembros del grupo de su capacidad de conducción y su confianza de que persigue los intereses comunitarios y no los personales. Su capacidad de percibir el cambio y responsabilizarse para impulsarlo al interior de la Mesa es lo que lo caracteriza como persona líder.

La existencia de personas claves que estimulan la puesta en práctica y desarrollo de la organización, son los líderes naturales, que cuentan con características basadas en el dinamismo para emprender acciones y lograr el fortalecimiento del proceso. Este rol puede ser asumido por el presidente de la asociación comunal, por maestros, el delegado de la gobernación, un líder empresarial, un alcalde, entre otros.

- 2 La población debe percibir que la organización de la Mesa que se está proponiendo es relevante para ellos, es decir, que se refiere a la búsqueda de soluciones a un problema o de realizar actividades de su interés. De esa manera se deriva la creación de espacios de discusión que permitan obtener apoyo consensuado o al menos, mayoritario a las iniciativas propuestas.

- 3 Un elemento importante de la Mesa Temática es la existencia de equipos de trabajo comprometidos con los temas de la mesa, equipos humanos consolidados por su participación en experiencias anteriores o que se consolidan en el proceso de llevar a cabo la nueva iniciativa.

Los equipos de trabajo consolidados capacitados y capaces que se comprometen, es una característica fundamental para el desarrollo y éxito de cualquier iniciativa o proyecto. La capacitación, el posicionamiento y actividades ejecutadas legitiman la consolidación de equipos constructivos y propositivos.

Las experiencias exitosas y aquellas formas de lidiar con las experiencias no tan gratas resultan en la consolidación de grupos de trabajo y han estimulado sumar integrantes, en la medida en que han comprobado no sólo la capacidad de sustentar una idea innovadora, sino también de ejecutarla cotidianamente y de ver sus resultados. Estas experiencias positivas y negativas acumuladas para el trabajo de las Mesas permite el desarrollo de metodologías que son fruto de un aprendizaje colectivo que responden a la dinámica de estos procesos innovadores.

- 4 La difusión de la organización que se está conformando, tanto para darla a conocer a la población y obtener apoyo, cuando sea necesario, como para reafirmar el compromiso y la cohesión interna de quienes participan en ella.

La importancia de las acciones de difusión de las experiencias y el contacto con iniciativas similares muestra la necesidad de fomentar el intercambio y la comunicación permanente a través de diversas vías. Muchas de las

experiencias han sistematizado su trabajo y cuentan con un valioso material para estimular y potenciar el desarrollo de iniciativas similares.

**5** Desarrollar canales de comunicación que permitan una relación fluida con los gobiernos locales, cuando se da esa condición es mediante la intervención de actores que sirven de intermediarios entre los promotores de la iniciativa y representantes del gobierno local.

### ● Condiciones externas

Todas las condiciones anteriores tienen que ver con la comunidad, grupo o asociación directamente involucrada en las acciones. Éstas son necesarias, pero no suficientes para asegurar el éxito de la experiencia, si no van acompañadas de otras condiciones externas a los participantes en la experiencia.

Hay condiciones facilitadoras que desde el inicio generan actitudes para la consolidación de estos espacios, su ámbito de acción está centrado en algunas condiciones que los actores ejecutan o lideran la iniciativa o en determinadas condiciones del entorno que potencian el desarrollo de estas prácticas innovadoras a nivel local:

**1** Desde el ámbito normativo y legal, la relacionada con las políticas y los programas que tienen su origen en el gobierno central, la probabilidad de que una iniciativa tenga éxito en el logro de sus objetivos específicos y en incentivar la participación aumenta cuando la iniciativa se apoya en políticas y programas existentes que persiguen los mismos objetivos.

**2** Involucrar organizaciones con experiencia en el tema de la Mesa, para que apoyen y orienten el proceso. Tienen como reto principal el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades locales para lograr transformaciones a corto y mediano plazo.

**3** Es importante plantearse la sostenibilidad financiera: el financiamiento para las actividades de fortalecimiento del proceso de la Mesa Temática, para lograr la capacitación de los miembros en las diferentes fases del proceso, para obtener asesorías en temas especializados, así como también para realizar actividades de proyección y mercadeo, como ferias, participación en eventos, el compartir otras experiencias en otras regiones y todos los gastos de transacción para la gestión de proyectos.

En esta fase se detectan las instituciones y los actores locales interesados en participar en este proceso y se identifican las posibles fuentes de financiamiento, sea este en especies, con trabajo y con efectivo. Cuando estas condiciones están dadas es el momento de iniciar y se requiere coordinar las acciones siguientes.

## 3.2 Desarrollo de talleres de trabajo

Como paso inicial se convoca a las instituciones y a todos los actores locales a participar en el inicio de la primera fase, con la realización de talleres, para ir conformando la organización funcional y el número depende del nivel de avance del grupo. En la medida que la convocatoria se haga por la Mesa, acompañada de instituciones con prestigio y/o presencia en el entorno, la respuesta a la convocatoria tendrá carácter masivo.

### Requerimientos en el proceso de organización

1. Miembros interesados en la temática.
2. Actores locales participando.
3. Representación institucional.
4. Definir una estructura horizontal.
5. Organizarse en grupos de trabajo de acuerdo a temáticas de trabajo de la Mesa.
6. Un área geográfica de trabajo definida: los municipios participantes.
7. Definir la población objetivo.
8. Determinar el nivel de apoyo de los miembros: permanentes y estratégicos.
9. Caracterización de las instituciones.
10. Interés de incidir en las municipalidades.

### Metodología de trabajo

La metodología de trabajo utilizada se ha basado en el desarrollo de un proceso de amplia participación para lograr la conformación de la Mesa con una organización funcional, orientada a apoyar la población detectada como vulnerable; ha sido participativa y reflexiva, con sesiones de trabajo que permiten el involucramiento de los asistentes a los eventos, se va paso a paso conformando la organización y estructura de las mismas. En estas reuniones como producto estratégico se define de acuerdo a un calendario de encuentros anual con los responsables y los lugares pactados para el monitoreo del trabajo.

La herramienta de trabajo son los talleres, el principio utilizado es lograr generar una información que releva el protagonismo de las personas participantes en la Mesa y se convierten en promotores de sus objetivos de desarrollo, los participantes provienen del sector privado: cooperativas, asociaciones de empresarios, empresas individuales, municipalidades, instituciones, ADESCOS, líderes sociales, económicos, ambientales y otros vinculados al tema del que trata la Mesa. El proceso metodológico tiene como fundamento dos aspectos:



- 1 Levantamiento de visiones y propuestas desde los distintos ámbitos del participante.
- 2 La información generada, se logra a través de grupos de trabajo organizados en el desarrollo, se identifican y se van consolidando como grupo y obteniendo la misma visión.

### 3.3 Resultados

#### Definición de la Naturaleza de la Mesa.

Es vital que al inicio del proceso, el agente externo o el facilitador clarifique qué quieren ser, cuáles serán los alcances del trabajo de la Mesa y cuál es su identidad, por ejemplo, será una Mesa gestora de proyectos o se convertirán en un espacio de construcción de pensamiento o su naturaleza será de ejecución de programas y proyectos. Dependiendo de la naturaleza que se defina se continúa con:

Formulación de la Visión, Misión, Objetivo general y específico.

Igual que con la naturaleza de la Mesa, para elaborar esta parte de la organización, se debe recurrir a un apoyo institucional de facilitadores profesionales para lograr que den la asistencia técnica y el acompañamiento para realizar talleres de trabajo que definan claramente los planes estratégicos participativos de la mesa.

#### Visión

La Visión es una imagen del futuro deseado que se busca crear con los esfuerzos y acciones. Es la brújula que guiará a líderes y miembros de la Mesa. Es aquello que permite que todas las cosas que se hagan, tengan sentido y coherencia. Es ver la organización en el futuro, es lo que se quiere alcanzar al mediano y largo plazo en la Mesa.

Hay que responderse ¿Qué es lo que realmente se quiere?

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- La visión motiva e inspira.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.
- La visión tiene fecha y por tanto debe proyectarse y definirse una fecha hacia donde se va.

La visión estimula la formulación de la Misión y de los objetivos a cumplirse para construir en períodos definidos la Visión construida.

#### Misión

La Misión es la razón de existir de una persona, equipo de trabajo y empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad, cumplir objetivos y actividades y sobre todo se considera que es el vehículo para llegar a tener construida una visión. Es lo que la Mesa o cualquier tipo de organización tiene que hacer para lograr el sueño de largo plazo que se conoce como Misión.

La Misión proyecta el quehacer de la Mesa y debe constar de 4 partes:

- 1.- Descripción de lo que la Mesa hace.
- 2.- Para quién está dirigido el esfuerzo del trabajo.
- 3.- Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.
- 4.- Es eminentemente operativa.

No debe confundirse la Misión con el "Lema", un lema puede enunciar un principio, más no proyecta lo que la misión, como algo permanente y duradero.

¿Podría tenerse una "Misión" y un "Lema" simultáneamente?. Sí, pueden mantenerse los dos, es muy probable que de la Misión se derive el lema y lleve su esencia, pero no deben confundirse.

#### Meta

No es un deseo, no es un propósito, no es una medida, es la descripción positiva del futuro deseado. Es el resultado que se pretende alcanzar en un plazo determinado para avanzar hacia el cumplimiento de un objetivo. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y si es posible, calidad.

La meta es lo que se quiere lograr, a corto, mediano y largo plazo, hay que establecer una fecha y un plan para lograrlo.

Ejemplos de Meta:

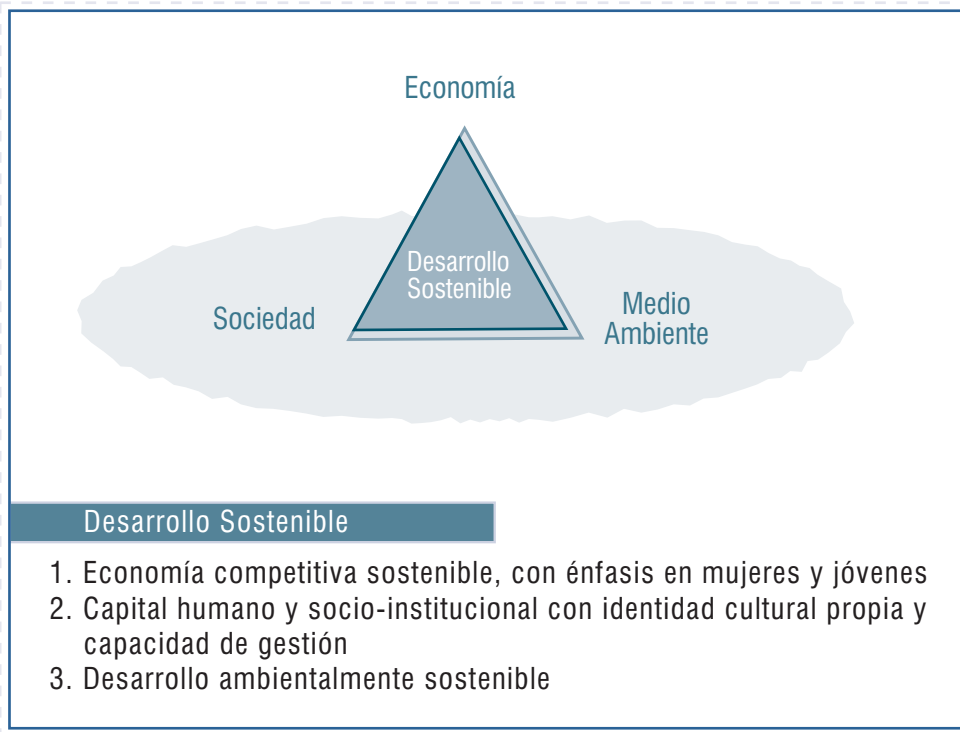
En un año, la Mesa Temática contará con un portafolio de proyectos para su gestión. En seis meses, un espacio de coordinación público-privado logrará agremiar a 3 instituciones nacionales y 3 nuevas gremiales empresariales. Si se está en el 2006, se podría definir como meta, a diciembre de 2007 se habrán realizado 4 ruedas de negocios educativas en un territorio determinado.



## Enfoque

Es muy importante impulsar estos espacios bajo un enfoque de desarrollo sostenible en el nivel local es necesario elaborar una estrategia que permita dinamizar la participación en este proceso de la población que tienen bajos niveles de desarrollo. El trabajo

debe orientarse a buscar disminuir las desigualdades existentes ofreciendo oportunidades en diferentes áreas de trabajo. Las Mesas de Los Nonualcos por ejemplo, han adoptado como enfoque orientador el propuesto por la GTZ que se muestra a continuación:



## Definición de los ejes estratégicos de trabajo.



Los resultados son productos obtenidos con la participación de los miembros, como parte del proceso de empoderamiento que hay que acompañar y fortalecer.

**Es muy importante construir una visión estratégica para consolidar a los miembros de la mesa, considerando que el gran sueño es mejorar la calidad de vida de las personas que habitan en un territorio**

## Organización de la mesa

Los miembros de la Mesa establecen comisiones de trabajo, lo deciden por afinidad en los talleres. Se trabaja un diseño organizacional de un sistema que les permita lograr las metas y objetivos utilizando los recursos (humanos, materiales, físicos, económicos, etc.) puestos a disposición por los miembros.

Ejemplo:

### Diseño de la organización\*

Comisión de gestión e incidencia	Comisiones Operativas
Secretaría y comunicaciones.	Organización comunitaria alrededor de temas ambientales, sectoriales, etc.
Planificación y gestión de recursos.	Organizaciones de atención a segmentos poblacionales: jóvenes mujeres, microempresas, otros.
Gestión del fortalecimiento de capacidades.	Formulación proyectos. Monitoreo de la capacitación.

\*Las comisiones se deben crear de acuerdo al tema de trabajo

En este ejemplo: las comisiones operativas son 3 y van a dirigir su labor directamente hacia los grupos meta o la población objetivo, a coordinar con segmentos de la población como los jóvenes y las organizaciones comunitarias o empresariales. Las comisiones operativas son las que tienen el contacto directo con las personas a las que se les quiere contribuir para cambiar y mejorar sus vidas.

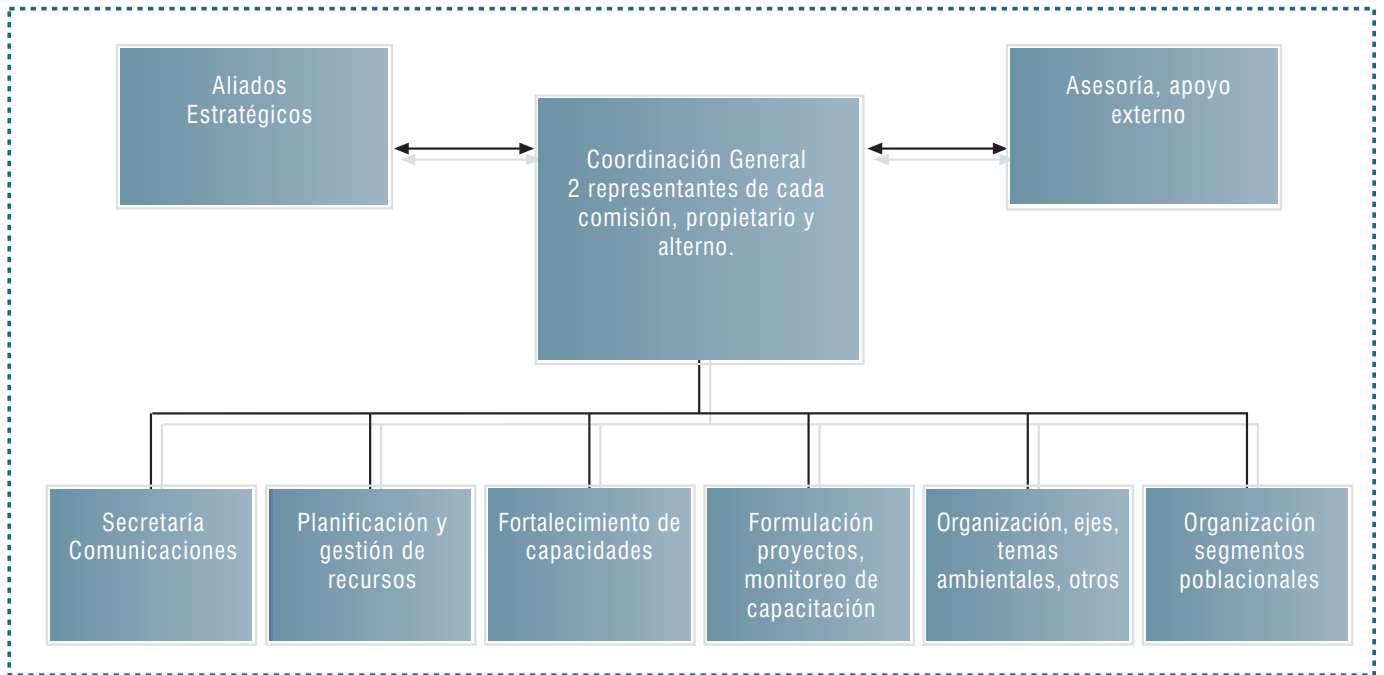
Las 3 comisiones de gestión e incidencia, son aquellas que se encargan de tocar puertas, de abrir espacios, de negociar acuerdos que serán el soporte para la ejecución del trabajo de las comisiones operativas. Estas comisiones de gestión van a dirigir su labor a la utilización de herramientas para fortalecer el proceso y realizar las gestiones en las instancias locales y nacionales.

Los grupos de comisiones van a establecer niveles de coordinación para obtener resultados positivos, se debe generar una interdependencia para lograr éxito en

la labor. Cada comisión tiene un coordinador y la máxima autoridad será una coordinación general. Esta estructura organizativa es bastante horizontal, ya que no existe jerarquía sino que está construida sobre la base del consenso y la concertación que busca por sobre todo la participación ciudadana, considerando las actitudes y habilidades de las personas miembros de las Mesas Temáticas.

### ● Estructura

Los grupos de trabajo deben manejar toda la información relacionada con el quehacer de la mesa, deben estar enterados de los problemas y como se va a resolver, los miembros de la mesa deben incorporarse en una estructura con características de mando horizontal y trabajar con una visión de conjunto y la afinidad hacia el tema de interés, así como también, establecer los niveles de coordinación para realizar el trabajo en la Mesa.



Como puede observarse en el diagrama la estructura organizativa de la mesa es horizontal, la organización del equipo coordinador está basado en comisiones de trabajo, nombradas de manera participativa y acuerdo a los ejes estratégicos o temas de trabajo y cuentan con asesorías de aliados y agentes externos al territorio.

Ejemplo de matriz para incorporar los miembros de las comisiones de la mesa

Nombre	Comisión*	Cargo	Institución	Teléfonos	Celular	E mail

\*Se elaboran funciones de las comisiones y de la coordinación general

## Estructura interna de las Mesas Temáticas

La estructura interna se entiende como el sistema interno de reglas que debe tener este espacio para entrar a funcionar. Es decir, quiénes la componen, qué funciones tiene que desarrollar, cómo va a funcionar, cuál va a ser su misión y cuál su objetivo.

### Coordinador:

Este cargo tiene dos tipos de funciones, las estratégicas y las operativas.

#### ● Estratégicas:

- Coordinar la Mesa.
- Realizar seguimiento a los grupos o comisiones de trabajo.
- Hacer seguimiento al Plan Operativo.
- Buscar la articulación de la Mesa con las demás Mesas Temáticas.
- Informar a los miembros de la Mesa de las diferentes acciones realizadas.

- Velar por el cumplimiento de la programación de actividades.
- Gestionar recursos, apoyo y acompañamiento en coordinación con los demás integrantes de la Mesa para operativizarla.
- Establecer contactos con aliados, agentes externos y gestores de política pública.

#### ● Operativas:

- Convocar a la Mesa.
- Gerenciar los procesos.
- Levantar las actas de reunión y ayudas de Memoria con apoyo de la comisión o miembros de las comunicaciones
- Velar por la participación de los demás integrantes de la Mesa.
- Divulgar la información.
- Hacer informes y presentarlos a la Mesa.
- Llevar la asistencia y el archivo de la Mesa.

## Comisiones:

Al interior de la Mesa se deben crear grupos de trabajo de 3 ó 4 representantes denominados comisiones, comités o subcomités, que desarrollen sus actividades. Cada comisión deben contar con un coordinador que facilite el trabajo del grupo, las funciones deben quedar establecidas en el reglamento interno de la Mesa.

## Funciones

- Asistir a las actividades de otras instancias, de acuerdo al tema de interés.
- Estudio y análisis temáticos.
- Presentar propuestas.
- Seguimiento y evaluación a toda gestión que se realiza
- Generar estrategias para proyectar la mesa a nivel local.
- Realizar informes y presentarlos a la coordinación general.



## 3.4 Herramientas metodológicas

Son un apoyo técnico fundamental para la fase de funcionamiento, se desarrollan talleres de capacitación en los cuales, se exponen los temas y se trabajan en grupos con los participantes para que el conocimiento les quede, se utiliza la metodología aprender-haciendo. Las herramientas que van a apoyar el proceso de conformación de la mesa son:

### 1 Análisis FODA

¿Qué es FODA?

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos formulados por la Mesa.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades, son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Con el resultado del FODA, hay un conocimiento de las condiciones objetivas para impulsar el proceso de conformación de la Mesa, se requiere de un equipo de trabajo, con instituciones involucradas para orientar el trabajo de manera más organizada y participativa, en el inicio no se necesita llenar ningún requisito para participar como miembro, sino el interés por trabajar por el municipio o región.

La realización del FODA permite establecer elementos para elaborar la estrategia para disminuir los riesgos, la matriz FODA indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas, en la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concertada. Lo importante es que los cuatro factores interactúen para mejorar u optimizar las condiciones que la Mesa presenta en la fase inicial.

## Ejemplo

FODA		
<p>Factores Internos →</p> <p>Factores Externos ↓</p>	<p><b>Lista de fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Representación de las distintas organizaciones</li> <li>● Organizados y estructurados como Mesa</li> <li>● Participación de instituciones públicas y privadas</li> <li>● Apoyo de proyectos</li> </ul>	<p><b>Lista de debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desconocimiento de personas encargadas de los equipos</li> <li>● Falta de manuales operativos para los equipos</li> <li>● Los encargados no asisten a las reuniones</li> <li>● Descoordinación en cuanto al funcionamiento de los equipos</li> <li>● Falta de equipo audiovisual</li> <li>● Falta de personería jurídica de la Mesa</li> <li>● Falta de un mapa actualizado de todos los lugares</li> <li>● Falta de sensibilización en las comunidades</li> </ul>
<p><b>Lista de oportunidades FOMILENIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocer una experiencia exitosa</li> <li>● Organismos donantes</li> <li>● Búsqueda de capacitaciones externas</li> <li>● Consolidar la Mesa con personería jurídica</li> <li>● Lograr el reconocimiento público de la Mesa, nacional e internacional</li> </ul>	<p><b>FO (maxi-maxi)</b></p> <p>A toda organización le agrada estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, ejemplo con el apoyo de las instituciones que conforman la Mesa se van a gestionar recursos de la cooperación internacional</p>	<p><b>DO (mini-maxi)</b></p> <p>Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, ejemplo: realizar gestiones con proyectos trabajando en el tema para obtener recursos y realizar inversiones, elaborar proyectos para gestionar recursos.</p>
<p><b>Lista de amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cambio de gobierno local</li> <li>● Que termine el proyecto que apoya</li> <li>● Falta de presupuesto</li> <li>● Que no sea tomado en cuenta en el presupuesto municipal los proyectos de la Mesa</li> <li>● Falta de equipo especializado</li> <li>● Falta de coordinación entre las organizaciones y la municipalidades</li> </ul>	<p><b>FA (maxi-mini)</b></p> <p>Se basa en las fortalezas que pueden disminuir las amenazas del ambiente externo, ejemplo: que el recurso humano representado en la mesa gestione apoyo técnico y logístico.</p>	<p><b>DA (mini-mini)</b></p> <p>Se deben minimizar las debilidades como las amenazas, ejemplo: gestionar con los candidatos alcaldes en la campaña para cuando sean alcaldes puedan apoyar la mesa, que el proyecto de apoyo acompañe en las gestiones para que cuando se retiren ya otra organización/institución retome la Mesa.</p>

## 2 Estrategia de la Mesa

La estrategia aparece íntimamente relacionada con los objetivos establecidos a largo plazo y también los insumos generados en el FODA, apoyan la formulación de la estrategia a elaborar para impulsar la Mesa en el corto plazo. En este sentido, la formulación de una estrategia de gestión local está basada en la conformación de un organismo local o estructuras que aglutinen aspectos como la complementariedad de los recursos y capacidades técnicas, instaladas a nivel local en función de un objetivo común.

La Mesa es una estructura a nivel micro regional que ha permitido integrar esfuerzos y recursos locales e institucionales, que se ha enfocado al nivel nacional, con el propósito de buscar apoyos para resolver problemáticas de vulnerabilidad de la población.

### ¿Qué es necesario hacer?

- Fortalecer la base organizativa, logística y técnica, en los espacios creados.
- Determinar el potencial de los recursos con que se cuenta.
- Determinar o priorizar los problemas que se quieren resolver en las comunidades y en los municipios.

La creación de la Mesa es una estrategia fundamental para el desarrollo sostenible, que demanda la participación articulada y ordenada de los diversos actores sociales y de las comunidades. Los factores fundamentales que se deben incorporar en el proceso estratégico del trabajo son:

- 1 Promover el involucramiento de las municipalidades.
- 2 Promover el involucramiento de la empresa privada.
- 3 Socializar los logros, a través de una difusión de la información.
- 4 Apoyar el fortalecimiento de la organización comunitaria.
- 5 La inversión en proyectos, de esta manera se cumplen los objetivos de desarrollo para elevar la calidad de vida de la población en riesgo.

La estrategia se debe establecer en dos niveles:

### PRIMERO- Nivel Local

Incorporar en la Mesa los diferentes proyectos e instituciones de la región para capitalizar experiencias y conocimientos, para que el costo de aprendizaje se disminuya y se pueda proyectar a corto plazo con resultados y logros inmediatos. Para los miembros que provienen de las comunidades es una oportunidad para

convertirse en agentes multiplicadores de conocimientos y experiencias.

Como actividad estratégica conviene organizar las redes donde las municipalidades han presentado mucho interés en el tema de riesgo, ya que se vuelven vasos comunicantes también para otras actividades que realizan las municipalidades y otros proyectos trabajando en el desarrollo local.

Otro aspecto fundamental es ejecutar la planificación estratégica, es un camino establecido a seguir para fortalecer la organización, la estructura y lograr el empoderamiento como Mesa a nivel local y nacional, que paralelamente se ejecute una estrategia de promoción para ir en el camino evidenciando los logros, lo que permitirá atraer las miradas de entes nacionales y posiblemente internacionales y así utilizar esta plataforma para trabajar en otros temas del desarrollo local, beneficiando otra parte de la población en la región.

### SEGUNDO – Nivel Nacional

La inversión en proyectos es básica para impulsar el desarrollo, por lo se requiere identificar a cooperantes que apoyen temas como salud, educación, vivienda, entre otros; así como sensibilizar a las municipalidades para que realicen mayor inversión y así disminuir la población vulnerable. Se puede trabajar de manera compartida con cooperantes y municipalidades, llamándose a estos fondos complementarios, incluso se puede apoyar los proyectos con alimentación por salario, por ejemplo con PMA. Por lo tanto, la capacitación para elaborar proyectos es importante, para detectar necesidades que requieran inversión en las comunidades, priorizando también las necesidades, la inversión inicial debe ser en proyectos pequeños por el costo de aprendizaje, que permita generar la imagen de una buena administración y estimular el apoyo con otros proyectos.

Para lograr el éxito en los procesos se requiere de un buen acompañamiento institucional y de apoyar los líderes dentro de la organización.

**El éxito de una organización multidisciplinaria requiere de la apropiación social del mismo, del reforzamiento del sentido de pertenencia y de la construcción de una fuerte identidad local.**



### 3 Herramientas de Planificación Participativa

La planificación se realiza para dos períodos y en dos momentos diferentes:

1 Planificación estratégica, se programa a mediano y a largo plazo; se estima de dos años en adelante, por lo menos deben dedicarse 2 días en los talleres para obtener buenos resultados y que los asistentes puedan profundizar en los temas y actividades a programar, tomando como referencia la visión que se pretende lograr.

2 Planificación operativa, es la programada para un año, de igual manera por lo menos se requieren de 2 días para programar las actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos planteados al inicio.

Las actividades se orientan a impulsar las actividades de la Mesa hacia la población meta, trabajando de manera coordinada con las municipalidades, se elabora para un período de 2 años mínimo, la planificación estratégica es la base para elaborar los planes operativos que deben elaborarse cada año. Como resultado se obtienen las matrices donde se reflejan las actividades programadas en el tiempo, la descripción de las mismas, las sub actividades, los responsables, se establecen indicadores para comprobar la ejecución de las actividades.

A la ejecución de la planificación le dará seguimiento la comisión de planificación, a través de un Sistema de Monitoreo y Evaluación, (también hay que capacitarlos en este tema), la planificación es el camino que va a seguir la Mesa, por lo tanto es muy importante elaborarla.

Planificar es armonizar dos tipos de elementos muy diferentes entre sí:

Recursos



Objetivos

#### Planificación operativa

Es el instrumento de planificación, de carácter interno que sirve de herramienta a la dirección coordinadora, permite visualizar los compromisos y metas de trabajo que se ha propuesto la Mesa en un período de tiempo, en esta fase se trabaja con planes de corto plazo, de un año.

El Plan de trabajo se basa en dos interrogantes:

¿Qué se quiere lograr?

¿Cómo se quiere lograr?

### 4 Reglamento interno

Este documento es básico y reglamentario en las organizaciones, demuestra una formalidad aunque no se cuente con la legalidad. Permite un funcionamiento con las reglas claras establecidas de un buen funcionamiento organizacional, dice mucho de las organizaciones que trabajan con un reglamento establecido. Con la utilización de este documento se proveen situaciones futuras de nuevos miembros que no han vivido ni compartido el proceso, puede darse un aprovechamiento, por lo tanto, es imprescindible la reglamentación para una buena conducción.

El reglamento tiene por objeto normar el funcionamiento y la convivencia de la mesa; así como establecer en un plano más específico otras normas tendientes a mejorar el funcionamiento y cumplimiento de las responsabilidades de los miembros de la misma, encaminadas a la promoción de iniciativas e impulsar proyectos que procuren identificar los problemas y reducir la vulnerabilidad, a través de la capacitación y sensibilización de la población para la búsqueda e implementación de soluciones de manera conjunta y el fortalecimiento de la Mesa.

### 5 Informe con la experiencia documentada y sistematizada

La sistematización se ha generado del desarrollo de la investigación y evaluación de los proyectos, por la necesidad de reconstruir procesos para medir impactos de las ejecuciones; actualmente adquiere mucho interés para aprovechar mejor las inversiones y las experiencias, para compartir con otros proyectos similares o instituciones las lecciones aprendidas, los resultados y logros, el impacto de la ejecución; al final se obtienen aportes muy valiosos generados por los participantes en el proceso.

La sistematización se aplica al estudio de las experiencias sobre una realidad concreta para mejorarla, en el caso de las Mesas, se pretende mejorar su conceptualización y el diseño para el mejor

aprovechamiento de esta iniciativa; para obtener los mejores resultados debe utilizarse la metodología de investigación adecuada al tipo de organización, la cual tiene que realizar un análisis de los insumos y la interpretación de los productos y resultados.

La sistematización se aplica cuando una experiencia se encuentra en estado avanzado en su ejecución o cuando ha finalizado; está muy relacionada con la actividad de rescatar o reconstruir los procesos de una experiencia; de esta manera se utilizará en esta organización como una forma de reflexión y análisis crítico para entender el comportamiento del objeto de estudio y mejorar las réplicas.

Es importante desde el principio dejar evidencia del proceso para captar esa información para la sistematización, que puede realizarse en la fase de funcionamiento y obteniendo resultados claros y concretos.

## 6 Formulación y gestión de Proyectos

Dado que la naturaleza de las Mesas Temáticas es justamente la formulación y gestión de proyectos, ésta metodología recoge la capacitación y todo el instrumental para la formulación de proyectos, las formas de negociación y gestión bajo el concepto de desarrollo sostenible local.

## 7 Ciclos de formación y gestión del cambio que incluye modelos de negociación, comunicación, mediación y moderación de procesos

Las Mesas Temáticas cuentan, en general con una caja de herramientas para el desarrollo económico local, en la cual pueden apoyarse para las diferentes acciones y metas que se establezcan.

### Importante

Claves del éxito		Que los miembros se empoderen del proceso
Alerta		Que el objetivo no se tergiverse ni se personalice
Definir		Ejes de acción
Estructura		Con funciones definidas y con una planificación participativa
Período de cada fase		Se estima por lo menos 6 meses para la primera y por lo menos 12 meses para consolidar la segunda

# 4. SEGUNDA FASE

## 4. SEGUNDA FASE

### FUNCIONAMIENTO



#### Pasos a seguir:

- Acuerdo de Toma de Posesión: con la firma de este documento da inicio la fase de funcionamiento, los firmantes son las municipalidades y la institución o proyecto que acompaña el proceso.
- Reuniones:
  - Programación anual de actividades.
  - Puntos de actas, acuerdos y notas nombrando a representantes permanentes y suplentes de alcaldías e instituciones.
  - Convocatorias a reuniones, se deben establecer el objetivo.
  - Cumplimiento de acuerdos institucionales.
- Ejecución de actividades y eventos.
- Desarrollo de la capacidad de gestión.
- Evaluación de actividades.

#### 4.1 Acuerdo de toma de posesión

Para firmar la constitución entre el proyecto cooperante, acompañante del proceso y las municipalidades se elabora un documento que también es firmado por los coordinadores de las comisiones y la coordinación general. Se firma en un acto especial y público para que la población conozca la organización.

### ...Ejemplo

#### ACUERDO GENERAL PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA MESA TEMÁTICA SOBRE TURISMO SOSTENIBLE DE LOS NONUALCOS

SUSCRITO ENTRE:  
LA ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS LOS NONUALCOS, EL MINISTERIO DE TURISMO Y EL PROYECTO... y la Red de Servicios de Desarrollo Empresarial de la Región La Paz... pueden agregarse otros ...

El proyecto xxxxx en coordinación con el Programa xxxxxxxx, ha impulsado la conformación de una Red de apoyo al turismo sostenible ejecutado por la Mesa de Turismo sostenible de Los Nonualcos, ... pretende que ésta instancia se convierta en una plataforma de gestión sólida, que las organizaciones comunitarias, municipales y regionales utilicen este espacio para fortalecer y empoderar a los actores locales en el tema de gestión de riesgo, articulando sus actividades con otras instancias nacionales y regionales para su fortalecimiento y consolidación:

CONSIDERANDO que el tema de gestión del desarrollo sostenible cuyo eje es el turismo... es de interés de la población y un tema transversal en el desarrollo local en la zona;

RECONOCIENDO que las municipalidades, por su esencia, finalidad y objetivos, son los canales establecidos para apoyar toda acción orientada al desarrollo local;

CONSCIENTES que junto a la población y las municipalidades, el proyecto comparten objetivos comunes para apoyar a la población más vulnerable de la zona;

Han acordado lo siguiente:

#### ARTICULO I OBJETIVO

El presente Acuerdo tiene como objetivo el reconocimiento de la organización como una Mesa Temática Sectorial para establecer las bases de cooperación y colaboración entre las partes, para el apoyo en el proceso de consolidación y funcionamiento de la Mesa.

#### ARTICULO II MODALIDAD DE COOPERACIÓN

Para los fines del presente Acuerdo, la cooperación y colaboración entre las partes podrá asumir las modalidades siguientes:

- A) Presentar programas y desarrollar actividades de manera conjunta los firmantes de este acuerdo, en el tema de Turismo Sostenible;
- B) Promover, organizar y asesorar actividades derivadas del desarrollo;
- C) Apoyar la difusión de dichas actividades;
- D) Apoyar la organización de actividades en el marco de programas destinados a la formación del recurso humano, como los miembros de la Mesa y sus miembros;
- E) Otorgar constancias, diplomas y/o reconocimientos a los participantes de los eventos derivados del presente Acuerdo, en los casos en que así proceda;
- F) Intercambiar información relativa a la organización, estructura y funcionamiento de la Mesa;
- J) Cualquier otra modalidad que las partes convengan.

#### ARTICULO III PROGRAMAS DE TRABAJO

Para el desarrollo de las actividades derivadas del presente acuerdo, se definen los programas de trabajo cuyos ejes estratégicos serán... y se listan... y enumeran...

#### ARTICULO IV MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

Para el desarrollo de las actividades a que se refiere el presente Acuerdo, la Mesa, está estructurada a través de un Coordinador General y el Coordinador Adjunto y las personas responsables de las comisiones, las cuales están estructuradas de la siguiente manera: Comisión de Capacitación, Comisión de Proyectos, Comisión de Planificación, Comisión de Comunicaciones y Secretaría, Comisión de Organización Comunitaria y etc.... De acuerdo a la realidad que quiere cambiar la Mesa de Turismo sostenible ... constituido por todos los responsables de las comisiones de la Mesa de Trabajo para el Turismo Sostenible... se reunirá una vez por mes, así ha sido estipulado por las Partes y en el Reglamento Interno de Funcionamiento.

#### ARTICULO V FINANCIAMIENTO

El financiamiento de las actividades programadas en el Plan Operativo 2007-2008 provendrá del apoyo institucional de... se enumeran y listan los aliados, los participantes y otras fuentes de financiamiento definidas en el Plan Estratégico Participativo y en los correspondientes planes operativos... Que haya gestionado la Mesa Temática para el Turismo Sostenible de Los Nonualcos...

#### ARTÍCULO VI MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Las Partes podrán utilizar libremente la información generada y recolectada por la Mesa de xxxx en virtud del presente Acuerdo, excepto en aquellos casos en que la Parte que la suministró establezca restricciones o disposiciones para su uso o difusión. Dicha información podrá ser transferida por una de las Partes a terceros, previo consentimiento por escrito, de la otra Parte. Reservas y límites para el uso de la información se respetaran en función de la calidad y restricción que los miembros o fuentes de información soliciten en forma explícita y expresada gráficamente.

#### ARTICULO VII SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Las controversias que se susciten con motivo de la interpretación o ejecución del presente Acuerdo serán resueltas por las Partes de común acuerdo.

#### ARTICULO VIII DISPOSICIONES FINALES

El presente Acuerdo entrará en vigor a partir de la fecha de su firma y continuará vigente hasta el 31 de diciembre del año 2008, a menos que una de las Partes manifieste su decisión de darlo por terminado o extender el período, mediante notificación escrita dirigida a las Partes con seis meses de anticipación.

El presente Acuerdo podrá ser modificado o adicionado por mutuo consentimiento de las Partes, formalizando a través de comunicaciones escritas en las que se especifique la fecha de entrada en vigor.

Firmado en la ciudad de xxxx, a los nueve días del mes de noviembre del año dos mil..., en igual número de ejemplares como firmantes de este acuerdo existen... y expresado o escrito en el idioma español.

Se listan los proyectos, asociaciones, entidades públicas y privadas participantes...

COORDINADOR DE LA MESA

COORDINADOR ADJUNTO DE LA MESA

En nombre y representación de las diferentes comisiones o equipos de trabajo operativos y de gestión.

## 4.2 Desarrollo de reuniones

- Se elabora un calendario de reuniones, por ejemplo, el primer martes de cada mes. Con la persona o la comisión responsable e indicando los horarios y los lugares tentativos para realizar estas reuniones.
- Puntos de actas, acuerdos y notas nombrando a representantes permanentes y suplentes de alcaldías e instituciones, las instituciones deben enviar a la Mesa las notas donde nombran los representantes permanente y suplente.
- Convocatorias a reuniones, siempre se deben establecer el objetivo para cada reunión y debe programarse el desarrollo como un máximo de 2 horas.
- Cumplimiento de acuerdos institucionales.

Para dar inicio al funcionamiento de la mesa se debe trabajar en 3 aspectos:

**1** Convocatorias, todo el proceso relacionado para las convocatorias a la primera reunión de la Mesa, consiste en elaborar la convocatoria, definir la fecha de la reunión, llevar el listado de la Mesa, organizar la entrega de las convocatorias, cubrir todos los pasos previos a la reunión.

**2** Coordinación de la logística para la asistencia a un evento programado, se debe aclarar la hora de salida y los puntos de reunión en cada municipio para recoger a la gente; así como a los responsables de hacer llegar a las personas al punto de reunión, los encargados son los de las municipalidades .

**3** Levantamiento de los acuerdos para elaborar las actas, se leyeron los acuerdos para los asistentes (en anexo formatos de actas).

La Mesa Temáticas deben funcionar como una organización que se reúne periódicamente, para lograr la consolidación. Después de cada reunión debe levantarse un acta donde se reflejen los acuerdos logrados para darles seguimiento.

La característica principal es la toma de decisiones concertada, la opción de una comunidad o de las organizaciones de tomar sus decisiones mediante procesos de diálogo y discusión, y a través de un consenso u otras formas decisorias que incluyan la participación de quienes conforman estos espacios.

## ¿Para qué se conforma la Mesa?

- Es un punto de encuentro para el análisis y la búsqueda de alternativas de solución a la problemática local.
- Para contar con una instancia de coordinación con otras instituciones y sectores económicos.
- Para ejercer el derecho a la participación.
- Para tener un espacio legítimo de representación.

## Funciones de la Mesa

- Hacer seguimiento y evaluar el tema en torno a la Mesa y a una problemática determinada.
- Generar espacios, procesos de participación efectiva y oportuna en las instancias de coordinación bajo el principio de la responsabilidad compartida.
- Desarrollar mecanismos de información a la población.
- Abrir espacios de interlocución de interés colectivo.
- Realizar reuniones de intercambio con otras iniciativas de la misma naturaleza, para la socialización de criterios, conceptos y lineamientos
- Elaborar la planeación y programación de trabajo.
- Elaborar el reglamento de funcionamiento.
- Contribuir a la divulgación de programas y servicios que apoyen a la población en torno a la problemática que se maneja.

## Participantes, interesados en apoyar el tema de trabajo:

- ONG's
- Empresa privada
- Organismos de cooperación
- Municipalidades
- Participación ciudadana  
Asociaciones locales
- Instituciones gubernamentales
- Eventualmente se invitan a los aliados que pueden ser los cooperantes nacionales e internacionales, dependiendo de los intereses de los miembros de las Mesas Temáticas.

Para el ingreso de nuevos miembros debe aplicarse el Reglamento Interno con criterios definidos de selección, los nuevos integrantes, deben reunir cualidades y características de acuerdo al tema de la Mesa, así como también debe regir el funcionamiento de la Mesa en general, incluyendo a los miembros fundadores.



### 4.3 Participación institucional

Para la participación en eventos hay que organizar la logística, alimentación (si es viaje fuera de la zona) y presentaciones si hubiera. Como anexo se incluyen procedimientos para actividades y un checklist para darle seguimiento a la ejecución de las actividades previstas antes del evento.

### 4.4 Sistema de monitoreo y evaluación

Este tema de capacitación es muy importante para el seguimiento de la ejecución de la planificación estratégica y operativa; que son las actividades de la Mesa. En la práctica es importante reunir evidencia concreta acerca de los logros y limitaciones de los proyectos y permitir la toma de medidas correctivas durante el transcurso de la implementación.

Un sistema de monitoreo tiene su mayor utilidad como una herramienta interna de gestión, orientada a contribuir al desempeño efectivo de la ejecución de una planificación; pero también, se considera como una herramienta de administración de incalculable valor.

Si no se evalúa al menos tres indicadores que indiquen los cambios anuales o de más tiempo y el cumplimiento del trabajo planificado en relación al cumplimiento de metas e indicadores, se continúa utilizando recursos sin un fin fructífero y sin que se produzca un cambio en la situación que se había identificado como un problema.

¿Por qué es necesaria una herramienta de monitoreo y evaluación? Porque permite evaluar la calidad e impacto del trabajo en relación con la planificación estratégica y el plan operativo.

¿Quién debería utilizar esta herramienta? Es útil para todos los miembros que conforman la Mesa o para cualquier persona que trabaje para una organización o proyecto y de verdad este interesado en la eficacia, efectividad e impacto de las actividades realizadas.

Para lograr proyectar y visualizar el trabajo de la Mesa a través de la promoción y publicidad se requiere de vincular la estrategia con los logros y buenos resultados y buenas prácticas.

### 4.5 Desarrollo de la capacidad de gestión

La formación y el fortalecimiento de las capacidades locales esta basado en la capacitación y acompañamiento en el proceso de desarrollo de los individuos, las

organizaciones y las instituciones, desarrollan sus aptitudes (individual y colectivamente) para realizar funciones, resolver problemas y lograr objetivos. A nivel local es un proceso continuo de aprendizaje y de cambio, que tiene como objetivo el mejor aprovechamiento de las condiciones y la potenciación de las personas y organizaciones. Se impulsa de manera conjunta con proyectos, las Mesas Temáticas son un ejemplo de la gestión de diversos apoyos para fortalecer la creación de estos espacios, trabajando en la formulación de estrategias con proyectos inicialmente de corto plazo para evaluar los resultados de manera cualitativa y cuantitativa.

Como un ejemplo de desarrollo de las capacidades locales de gestión, están las Mesas de Turismo, de Pesca y de Empleo en la región Los Nonualcos- La Paz, las cuales están en la Fase de funcionamiento y consolidadas, buscando la sostenibilidad jurídica, económica, ambiental e institucional.

El desarrollo de las capacidades se logra con aportes de diferentes niveles:

- 1 Individual**, la educación, la capacitación y el desarrollo de aptitudes para realizar tareas y resolver problemas locales son requisitos básicos para desarrollar capacidades, para su mayor aprendizaje hay actores locales que están en condiciones de participar en las decisiones y tener una comprensión clara de su papel y su función en su entorno, como los líderes naturales.
- 2 Institucional**, hay instituciones y organizaciones en el nivel local que cuentan con una estructura de organización y una misión clara de sus funciones y recursos para apoyar estos procesos de desarrollo y fortalecimiento de las capacidades. Es un trabajo que de manera conjunta logran impulsar estos procesos: puede ser un proyecto, una ONG's, empresa privada, también un grupo de la comunidad con iniciativa propia para resolver una problemática específica, como el caso de las Mesas Temáticas.
- 3 Interrelación entre instituciones**. Las organizaciones y los grupos interactúan con otros por un objetivo común, las Mesas Temáticas son iniciativas que han logrado coordinar esfuerzos institucionales para el cumplimiento de sus objetivos, de acuerdo al tema de trabajo se incluyen e interactúan con un propósito común: ONG's, instituciones, gobiernos municipales, empresa privada, entre otros.
- 4 Ambiente propicio**. A fin de fomentar la capacidad sostenible de individuos y entidades se requiere un ámbito propicio positivo para abordar aspectos que interesan

a la población en general, las instituciones gubernamentales tienen una gran responsabilidad en aportar recursos a la población, entre otros está el sector privado, actores locales, gobiernos locales.

En la preparación de un ámbito propicio de ese tipo es necesario tomar en cuenta cuatro tipos de factores:

**Institucionales**, políticas y planes de desarrollo, marcos jurídicos, capacidad y voluntad política, funciones institucionales y recursos humanos, etc.

**Sociopolíticos**: visión de futuro de la población, valores y normas de la sociedad; nivel de desarrollo de los procesos democráticos; el papel de las municipalidades, entre otros.

**Económicos**: gestión y distribución de recursos, desarrollo comercial, inversión, asistencia técnica de proyectos y organizaciones para el desarrollo.

**Relativos al medio ambiente y el ordenamiento de los recursos naturales**, los efectos e importancia de la base de recursos naturales y ordenamiento sostenible del medio ambiente.

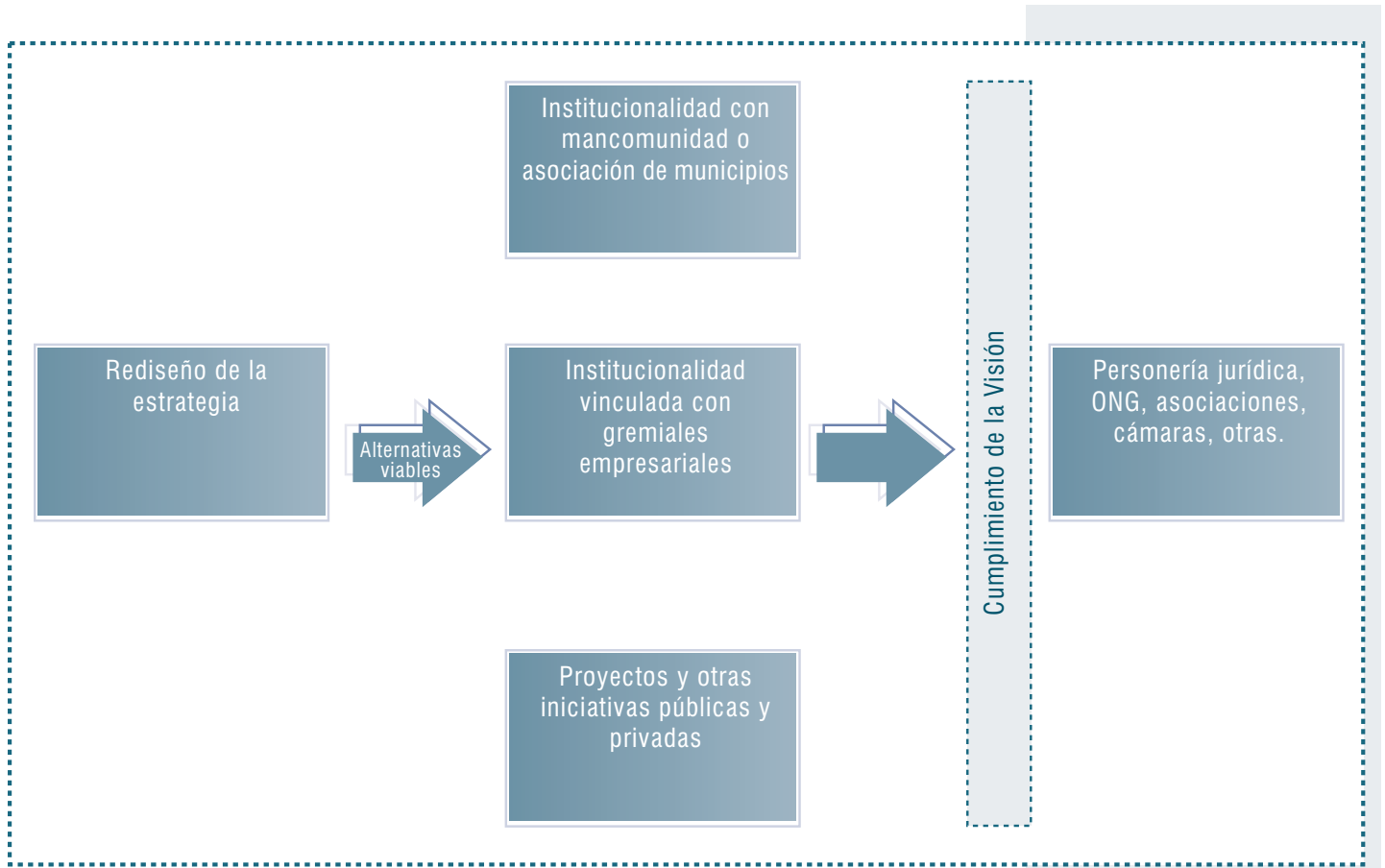
En el desarrollo de las capacidades locales se considera la participación de los interesados en el fortalecimiento de estos procesos, ¿a quiénes se les debe desarrollar la capacitación para que realicen gestiones a favor del desarrollo? Durante mucho tiempo se consideró que los gobiernos centrales, luego los gobiernos municipales, eran la principal fuente de actividades de desarrollo, actualmente no es así, se está adquiriendo un mayor protagonismo en la participación de la población y del sector privado de manera organizada, en muchos países en desarrollo se considera de acuerdo a las experiencias que son los primeros, los principales agentes del cambio.

**Es un proceso de aprendizaje y cambio continuo para las instituciones y actores locales, llevándolos a desarrollar la capacidad de gestión.**

## 5. TERCERA FASE

### 5. TERCERA FASE

### CONSOLIDACION Y VISION ESTRATEGICA



#### 5.1 Rediseño de la estrategia

El proceso del desarrollo sostenible local con el apoyo de proyectos e instituciones, tiene su base en la puesta en marcha o en el fortalecimiento de procesos orientados a impulsar iniciativas en la búsqueda de oportunidades para la población, para ello, se plantea la necesidad de fortalecer las capacidades de la institucionalidad local, para que los agentes económicos intervengan activa y decididamente en el proceso de desarrollo promoviendo el crecimiento sostenido de la economía y la integración del tejido empresarial productivo local.

Por ello, es importante que el desarrollo de las estrategias esté centrado en el fortalecimiento de las capacidades locales y en la promoción de la participación para definir intervenciones adecuadas a las características del territorio y a la problemática específica de cada región.

Las Mesas Temáticas en este nivel de desarrollo ha logrado convertirse en gestores de recursos y en plataformas para recibir, coordinar y realizar acciones de propuestas integrales que incrementen las posibilidades de empleo y trabajo en beneficio de la población. El nuevo planteamiento estratégico debe tener como base el reforzamiento de las capacidades locales, trabajando de manera articulada e integrada a nivel nacional, regional y local.

**Los proyectos y cooperantes deben considerarse así mismos como organizaciones de conocimiento y de aprendizaje en el nivel local que apoyan y se recontienen en sostenedores y aportadores para el esfuerzo local de las Mesas Temáticas.**

## Objetivos estratégicos del rediseño de la estrategia

### Objetivos generales

Gestionar la reconversión y actualización de su orientación estratégica que conlleve la capacitación de los miembros de la Mesa en las temáticas del desarrollo local sostenible para lograr que la planificación estratégica participativa esté acorde con el entorno y la situación real.

### Objetivos específicos

- Realizar una introducción a las teorías y experiencias de desarrollo local y planificación estratégica participativa.
- Sensibilizar y capacitar a los miembros de la Mesa junto a funcionarios municipales sobre el nuevo rol del municipio, como promotor del desarrollo local y regional en el marco de la cooperación intermunicipal.
- Presentar los principales conceptos y estrategias de participación y consulta ciudadana para la gestión y el desarrollo local.
- Brindar elementos conceptuales y herramientas metodológicas básicas asociadas a la formulación y evaluación de políticas públicas, planes y proyectos socio-productivos.

La Mesa Temática debe establecer líneas de acción que orienten su actuación a mediano y largo plazo en las distintas áreas de la gestión local. El ajuste de las amenazas y oportunidades con las fortalezas y debilidades diagnosticadas como resultado de la aplicación del FODA, es lo que va a permitir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### 5.2 Alternativas para la consolidación

- Institucionalidad con mancomunidad o asociación de municipios, una de las opciones para lograr su institucionalidad es que la asociación de municipios asuma la Mesa como parte de su quehacer, así como se ha hecho con otros proyectos, que se incorporan como parte de la asociación.
- Institucionalidad con las municipalidades, la asume como una herramienta de apoyo, de gestión y de ejecución de proyectos. Su nivel de desarrollo está avanzado que se reconoce como parte de la institución.

- Gestionar que la organización se convierta en una ONG, con capacidad de ejecución, especialmente de proyectos técnicos y pequeñas obras de infraestructura. Con una dirección fortalecida puede llegar a ser autogestionaria de sus recursos.

Lo que se pretende con la gestión de proyectos prioritarios es promover las capacidades en las comunidades de escasos recursos para que tengan acceso a las oportunidades de desarrollo y a impulsar cambios sostenibles en el territorio. Para ello se deben desarrollar estrategias de gestión del financiamiento que permita ejecutar proyectos identificados por la población que podrían ser sostenibles, como los productivos, la producción de cadenas productivas y mercados locales y generar la promoción de una cultura de emprendimiento económico. Se debe realizar un documento con perfiles de proyectos identificados para realizar la gestión ante organismos internacionales y la cooperación bilateral. Es importante que en el nivel de proyección de la Mesa Temática esté fortalecida y logre convertirse en una entidad que pueda asumir nuevos desafíos y responsabilidades como la ejecución de proyectos y recibir donativos de manera directa para su manejo. En el caso de las cooperativas, ya cuentan con una figura legal para recibir apoyo directo, pero no así cuando las Mesas Temáticas están constituidas por personas independientes e instituciones.

Otro aspecto para apoyar la legalidad es que las Mesas en este nivel de desarrollo, deben estar instaladas en un espacio físico con oficinas para facilitar la gestión; para ello se requiere la firma de contratos, manejo de fondos, entre otros. Este es un paso que debe ser evaluado debido a que la Mesa Temática debe cambiar su estructura operativa y modificarla para el manejo de recursos.

- Siempre está la posibilidad que otros proyectos o programas apoyen la operación y estrategia de las Mesas Temáticas. Esto dependerá de la capacidad de gestión y negociación que asuma la Mesa para continuar manteniendo su naturaleza, su visión, misión y siendo acompañada por otros agentes externos al territorio sean cooperantes nacionales o internacionales.
- También está la vinculación con asociaciones de municipios que contribuyan al esfuerzo local de las Mesas y que se constituyen en los brazos políticos para la gestión de recursos.

### 5.3 Lecciones aprendidas

**1** La coordinación de instituciones públicos y privados para el desarrollo sostenible local con enfoque territorial es más efectiva si se hace desde el nivel local y atendiendo las demandas locales.

Se ha demostrado que las instituciones presentan un mayor interés en establecer algunos niveles de coordinación si las autoridades locales están interesadas en este tipo de organización. La lección es que la Mesa Temática busque la coordinación desde el inicio con los gobiernos locales o con las asociaciones de municipios.

**2** Sin un entorno de apoyo institucional nacional favorable, considerando las prioridades de la política pública la viabilidad de las actividades de las Mesas Temáticas se convierten en experiencias aisladas, débiles y de poco impacto tanto en el territorio como en el nivel nacional.

**3** Una visión amplia partiendo de lo local hacia lo regional e internacional es un ara de pensamiento que debe fortalecerse. En lo local se generan las demandas y el trabajo, pero la vinculación hacia fuera del territorio se hace indispensable para el crecimiento y la competitividad territorial.

**4** Las Mesas Temáticas, pueden ser un elemento catalizador para que se ejecuten procesos de fortalecimiento institucional especialmente en aquellos municipios o regiones en donde los gobiernos locales enfrentan debilidades administrativas y recursos humanos con limitaciones técnicas. Programas de formación y capacitaciones diseñados y gestionados por las Mesas pueden ampliar su cobertura y apoyar a sus miembros de los municipios para mejorar sus capacidades técnicas.

**5** Una lección aprendida es la necesidad de trabajar con criterios de realismo y gradualidad, al inicio del proceso se pretendió coordinar con todas las instituciones y organizaciones presentes en la región, lo que no es factible ni realista. Debe fijarse o definirse un núcleo base de coordinación que con el tiempo y las capacidades de sus miembros fortalecidas, se logre la coordinación con la mayoría de instituciones, ampliando el circuito de apoyo.



# Conclusiones

## Conclusiones

Cuando hay visión y claridad en los objetivos, se facilita dinamizar y motivar a los involucrados en estos procesos y motiva la apropiación y autosostenibilidad de la Mesa Temática y por lo tanto, la generación de actividades a nivel nacional da soporte a la visión de desarrollo. Por otro lado, en la mayoría de los casos el desarrollo local se potencia y complementa con el desarrollo sectorial e individual y ambos elementos le dan el impulso y motivación necesarios, el rol de la Mesa es fundamental.

Desde la perspectiva de los actores locales:

- La principal fuerza innovadora, con mayor captación para el aprendizaje son los jóvenes, ya que están más dispuestos a experimentar cosas nuevas, nuevo liderazgo.
- Las mujeres también son una fuerza muy dinámica que no sólo aporta a su comunidad y a la economía, sino que se proyecta con visiones claras del futuro y de la necesidad de su participación para cambiar sus realidades.
- El desarrollo de metodologías participativas han contribuido a la incorporación de la mayoría de segmentos de la población, jóvenes, mujeres, hombres que inmersos en la visión de desarrollo sostenible han empujado los procesos de organización y empoderamiento de las Mesas, que han contribuido a la democratización de la participación.
- Las ONG's han realizado esfuerzos importantes para apoyar con recursos y asesorías, con resultados concretos en acciones, sobre todo donde hay mayores niveles de organización.
- Se han encontrado los siguientes obstáculos para facilitar la labor de la Mesa:
  - Los niveles desiguales de organización no permiten logros inmediatos por lo que en algunos casos se han pospuesto los temas sectoriales mientras no se tienen las precondiciones y maduración de estos espacios de coordinación y diálogo permanente.

- El apoyo externo al municipio es positivo por parte de agentes externos al territorio: Cooperantes, ONG's, Instituciones, y otros, siempre y cuando respondan a la agenda de los actores locales y adapten sus prioridades, en función de las necesidades planteadas en las Mesas que puede distorsionar el esfuerzo local al sustituir el actuar de la población local o generar dependencia.
- Las iniciativas examinadas han logrado crear un espacio de aprendizaje y potenciamiento de la capacidad de las personas para ser agentes de su propio desarrollo, señalan un camino a seguir en la búsqueda de un desarrollo más participativo, en donde la población se ve fortalecida y sus capacidades de gestión aumentadas.

Un aspecto muy importante es que la mayoría de las experiencias están orientadas a resolver problemas relacionados con las condiciones de pobreza de la mayoría, el objetivo es generar oportunidades en esa población.

- Las Mesas Temáticas han generado una mayor conciencia sobre los aspectos sociales, políticos y ambientales que caracterizan las diferentes problemáticas en los municipios, reconociendo que la incorporación de demandas para solventar necesidades concretas ha favorecido la obtención de mejores resultados y proyección al trabajo realizado.
- Una mayor incorporación de grupos históricamente excluidos en los procesos de construcción participativa ha caracterizado principalmente, a las Mesas Temáticas.

La organización y participación son ejes de trabajo que han vinculado exitosamente los diferentes actores sociales, ambientales, económicos y otros, por tanto las Mesas han contribuido a fortalecer las relaciones y la coordinación de esfuerzos conjuntos con mayor impacto en las coordinaciones y gestiones, aunado al fomento de las relaciones humanas, búsqueda de consensos y aplicación del enfoque de competitividad territorial.



# Recomendaciones

## Recomendaciones

- 1 En el nivel de la fase de consolidación, las Mesas Temáticas deben tener incidencia política para colaborar en ordenanzas municipales que creen las precondiciones para el desarrollo sostenible.
- 2 Un elemento fundamental de todo proceso es el seguimiento de la ejecución de las actividades, el monitoreo y evaluación de los resultados obtenidos, deben ser continuos para que puedan retroalimentarse en el proceso de ejecución de la planificación, así como corregir desviaciones. El sistema de evaluación y seguimiento debe centrar su objetivo en el proceso y en la calidad de la gestión.
- 3 Establecer una sinergia entre instituciones, proyectos y organizaciones para lograr aportar a la Mesa Temática conocimientos y lecciones que permitan mejorar la efectividad de los miembros, de esta manera se facilita la obtención de resultados de modo natural, lo que implicaría un efecto multiplicador.
- 4 Desarrollar un trabajo orientado a establecer alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones en temas que involucren el riesgo y temas transversales como medio ambiente, género, entre otros.
- 5 La calidad del liderazgo es un factor clave, es muy importante detectar al interior de la Mesa Temática, los líderes con visión estratégica, ya que son un activo esencial para la marcha del proceso. Evaluaciones periódicas del actuar de los líderes facilitan la transparencia en la gestión y fortalecen las capacidades de las Mesas.
- 6 El levantamiento de la autoestima del territorio plantea el cambio de considerar al proceso “desde abajo” y se apoya “desde arriba”. Este cambio de la posición del territorio debería referirse al territorio como centro alrededor del cual gravitan los actores locales con el apoyo de las políticas públicas y los entes que las ejecutan.
- 7 Un área deficitaria son las actividades periódicas para la divulgación de las experiencias exitosas que tienen las Mesas Temáticas. Esta tarea debería ser un eje a considerar para lograr mejores resultados en el posicionamiento y la gestión de recursos.



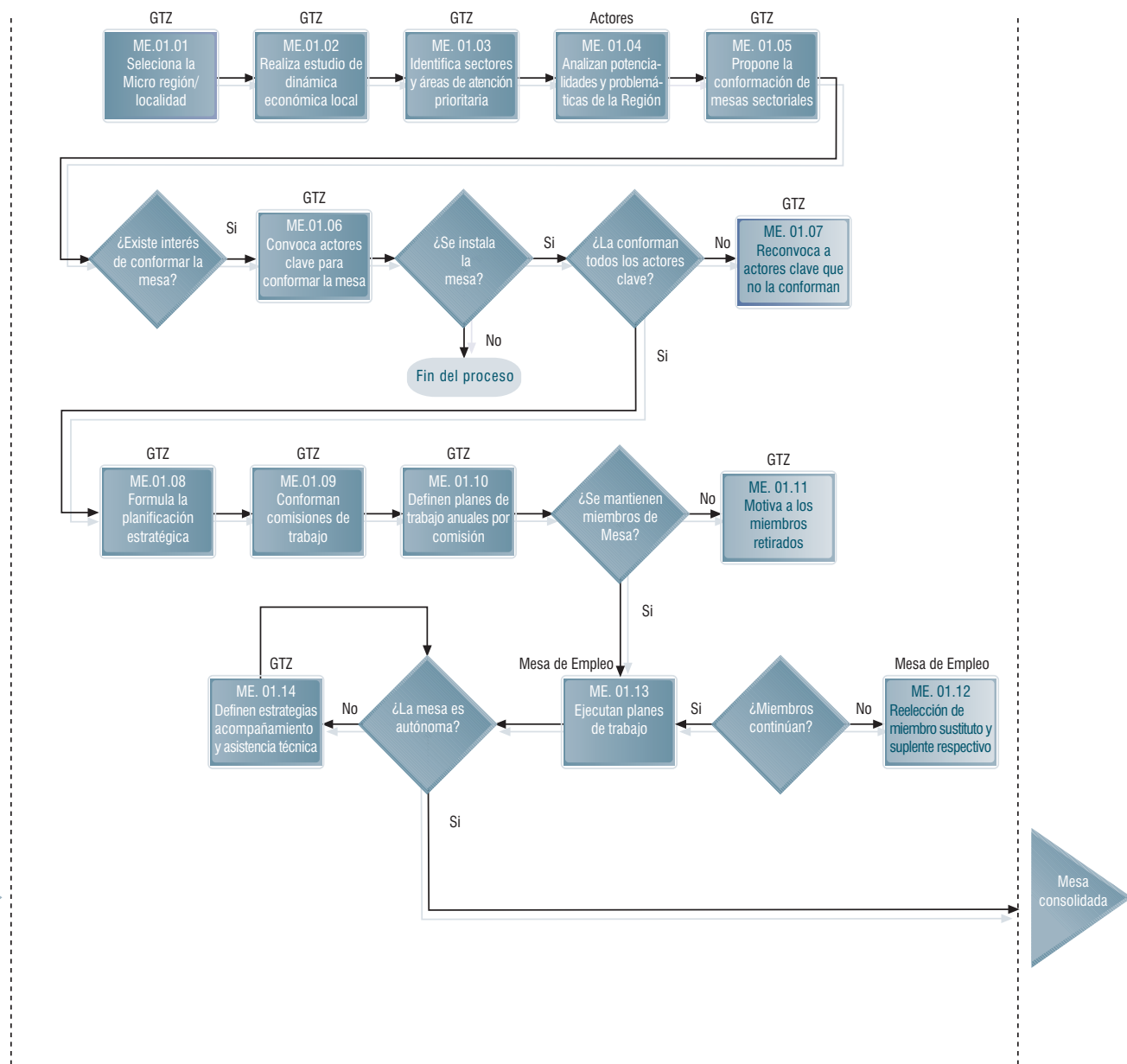


# ANEXOS

**Anexos**

# Anexo 1

## Proceso: Establecimiento de Mesas de Empleo Subproceso: ME.01. Conformación y Funcionamiento



## Anexo 2

### Modelo de ficha para los miembros de la Mesa

#### FICHA

Nombre de la institución: \_\_\_\_\_

Tema de trabajo: \_\_\_\_\_

Nombre del miembro de la mesa: \_\_\_\_\_

Cargo que representa en la mesa: \_\_\_\_\_

¿Porqué es importante la mesa?: \_\_\_\_\_

¿Considera importante estos procesos para fortalecer el desarrollo sostenible? \_\_\_\_\_

¿Cuál es el interés de participar en la mesa? \_\_\_\_\_

Explique en qué consiste el apoyo de su institución: \_\_\_\_\_

Cargo que tiene en la Mesa: \_\_\_\_\_

Dirección y teléfonos de contacto: \_\_\_\_\_

Nombre del jefe inmediato superior: \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Firma del miembro \_\_\_\_\_

Lugar y fecha \_\_\_\_\_





## Anexo 4

### Procedimiento para realizar la primera reunión.

Paso	Responsable	Actividad	Comprobante de Trabajo
1.		Solicitar toda la información relacionada con el evento	
2.		Reservar el lugar para la reunión y determinar el tiempo.	
3.		Definir objetivo central de la reunión	
4.		Elaborar la agenda	
5.		Elaborar nota de invitación para la reunión del XXXX	
6.		Contar con el listado de los miembros de la Mesa	
7.		Elaborar el listado para la convocatoria	
8.		Medios de entrega	
9.		Entregar las convocatorias	
10.		Excusas por inasistencia	
11.		Gestionar un refrigerio	
12.		Equipo requerido	
13.		Materiales requeridos	
14.		Chequear dos días antes la asistencia a la reunión	
15.		Elaborar un formato de lista de asistencia	
16.		Levantar lista de asistencia	
17.		Definir el moderador de la reunión	
18.		Abre y dirige la reunión, explica la mecánica de la reunión	
19.		Establecer mecanismo de votación	
20.		Presentación del tema del evento	

Paso	Responsable	Actividad	Comprobante de Trabajo
21.		Establecer procedimiento para la toma de posesión de la Mesa	
22.		Establecer acuerdos finales de la reunión	
23.		Levantar el Acta N° 1 de la Mesa	
24.		Socializar en plenaria todos los acuerdos tomados	
25.		Dar por finalizada la reunión	

## Anexo 5

### Checklist para las actividades que se realizan

No.	Actividades	Si	No	Comisión Responsable	Persona/s que lo hizo	Fecha Realizada	Actividad total cubierta	Medidas a tomar
1	Solicitar toda la información relacionada con el evento							
2	Reservar el lugar para la reunión y determinar el tiempo							
3	Definir objetivo central de la reunión							
4	Elaborar la agenda							
5	Elaborar nota de invitación para la reunión del XXXXX							
6	Contar con el listado de los miembros de la Mesa							
7	Elaborar el listado para la convocatoria							
8	Medios de entrega							
9	Entregar las convocatorias							
10	Excusas por inasistencia							
11	Gestionar un refrigerio							
12	Equipo requerido							
13	Materiales requeridos							
14	Chequear dos días antes la asistencia a la reunión							
15	Elaborar un formato de lista de asistencia							
16	Levantar lista de asistencia							
17	Definir el moderador de la reunión							
18	Abre y dirige la reunión, explica la mecánica de la reunión							
19	Establecer mecanismo de votación							
20	Presentación del tema del evento							
21	Establecer procedimiento para la toma de posesión de la Mesa							
22	Establecer acuerdos finales de la reunión							
23	Levantar el Acta N° 1 de la Mesa							
24	Socializar en plenaria los acuerdo tomados							
25	Dar por finalizada la reunión							

## Anexo 6

### Instituciones participantes en el Taller para coleccionar insumos para este documento

No.	Nombre	Apellidos	Nombre de la Organización	Cargo
1.	Mauricio	Chávez	AMPES/ GTZ/ CONAMYPE/ BID	Coord. Proyecto
2.	Elena María	de Alfaro	CAMARASAL	Presidenta
3.	Roxana	Iraheta de Rauda	CAMARASAL	Gerente de Comercio Internacional e Inversiones
4.	Flor de María	de Merino	ASI	Gerente de Capacitación
5.	Eduardo	Esmaham	CAMAGRO	Presidente
6.	Marta Alicia	de Magaña	CAMSEC	Directora Ejecutiva
7.	Marisa	de Miranda	Secretaría Nacional de la Juventud	Directora Ejecutiva
8.	Antonio	Cabrales	FUSADES/ EUROCENTRO	Presidente
9.	Emma	Araúz	PRIDEX/ EUROCENTRO/ FUSADES	Directora
10.	Marta	de Coto	ESEN	Gerente de Admisión
11.	Benjamín	Travanino Llobell	FIES	Presidente
12.	Adriana	de Galeas	Buró de Convenciones	Directora Ejecutiva
13.	Leticia	Castillo	Centro de Convenciones	Presidenta
14.	Oscar	Quintanilla	FUNDAPYME	Director Ejecutivo
15.	Hortensia	Dueñas de García	FADEMYPE	Presidenta
16.	Allan	Martell	FADEMYPE	Coord. DEL, en Zacatecoluca
17.	Patricia	Alfaro	ISDEMU	Enlace Medioambiental de la Política Nacional de la Mujer
18.	Oscar	Ramírez	San Pedro Masahuat	Experto en Ferias

No.	Nombre	Apellidos	Nombre de la Organización	Cargo
19.	Joczabet	Guerrero	GTZ/ TRIFINIO	Asesora Principal
20.	Haydee	de Trigueros	CONAMYPE	Directora Ejecutiva
21.	Guillermo	Angulo	CONAMYPE	Asesor Técnico
22.	Luis	Quintanilla	INSAFORP	Asesor Técnico
23.	Joel	Morán	INSAFORP	Director Ejecutivo
24.	Isabel	Muyshondt	PROESA	Directora Ejecutiva
25.	Luisa	Valiente	PROESA	Asesora Técnica
26.	Lucía	Murillo	CENTROMYPE/ BMI	Directora Ejecutiva
27.	Ingrid	Figueroa	CENPROMYPE	Directora Ejecutiva
28.	José Andrés	Rovira	FISDL	Presidente
29.	Carolina	Monteflores	ISDEM	Asesora Técnica
30.	Rigoberto	Soto Lazo	Agronegocios, MAG	Director
31.	Luis	Merino	Proyecto PARA- SINALIT/ MAG	Asesor
32.	Romy	Escamilla	GTZ	Asesora Técnica
33.	Patricia	de Reynosa	PROA/GTZ	Asesora Técnica
34.	Urania	Morales	PROMUDE/GTZ	Asesora Técnica
35.	Carlos	Espinoza	MINTRAB- Zacatecoluca	Coordinador de la Mesa de Empleo*
36.	Oscar René	Meléndez	Mesa de Turismo	Coordinador de la Mesa de Turismo*
37.	Dionisio	Pérez	Mesa de Pesca	Coordinador de la Mesa de Pesca*
38.	Mirna	Palacios	Mesa Intersectorial de Turismo	Mesa Intersectorial de Turismo
39.	Ethel de	Kury	Directora	INFOCENTROS

No.	Nombre	Apellidos	Nombre de la Organización	Cargo
40.	Maribel	Gómez	Secretaria Municipal	San Pedro Masahuat
41.	Víctor	Aparicio	Secretario Municipal	Tapahuaca
42.	René	Reyes Carranza	Jefe de UACI	San Juan Talpa
43.	María Mercedes	Padilla	Jefa de UACI	El Rosario
44.	Julio César	Valle	Jefe de Cuentas Corrientes	Olocuilta
45.	Sonia del Carmen	Jovel	Jefa de Cuentas Corrientes	Santiago Nonualco



## Anexo 7 Matriz de Seguimiento

No existe un formato estándar para elaborar la matriz, se adecua de acuerdo al tipo de organización o proyecto.

Actividad	Nivel de Impacto	Indicador	Medio de verificación	Porcentaje realizado	Problemas presentados	Responsable	Medidas a tomar	Plazo para finalizar actividades: 1 mes
Plan de Capacitación	Efecto directo		El Plan elaborado	50% <b>B</b>		Comite de Capacitación	Apoyar y asesor al comité por la coordinación general	
Subactividad								
Solicitar necesidades de capacitación a los comités		15 capacitaciones solicitadas		30%	Faltan comités por presentar sus necesidades			
Gestionar apoyo a las instituciones para implementar el plan		10 notas enviadas y 3 reuniones realizadas		20%	Se han enviado las notas , solo han respondido 3 instituciones			

## Bibliografía

### BIBLIOGRAFIA

Mesa de Concertación y Municipalidad Distrital de Luricocha, auspician y facilitan: CARE-Perú, Asociación SER, TADEPA y ADP

Sistematización de la experiencia de la Mesa de desarrollo rural de Florida, Uruguay-FIDA

Turismo y desarrollo local: Visiones y experiencias desde América Latina, Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas, España

Mesas de Diálogo con base territorial, Mariano García Colinas y Gabriela Domecq

Las Reformas Sociales que Colombia necesita, 2003-2008

Foro: Experiencias Exitosas de Presupuesto Participativo en el Perú

Sistematización de la Mesa de Empleo, Maya Sermeño, GTZ

Modelo de Documentación de Experiencias Exitosas y Buenas Prácticas para el Desarrollo Local, Pensamiento Global para el Desarrollo Local.

Encuentro de La Mesa de Trabajo de Bogotá sobre Desplazamiento Interno, 2004

#### Experiencias y procesos modelo:

Las Mesas de Empleo, Turismo y de Pesca en la Micro región Los Nonualcos, El Salvador.

Mesa de Gestión Local de Riesgo, Zona del Trifinio: Santa Ana y Chalatenango, El Salvador.





**Deutsche Gesellschaft  
für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH  
- cooperación técnica alemana -**

Apto. Postal 755  
Ave. La Capilla # 254, Col. San Benito,  
San Salvador.  
Tel.: +503 2243-7734/35/36  
Fax: +503 2243-0410  
Email: [gtz-el-salvador@sv.gtz.de](mailto:gtz-el-salvador@sv.gtz.de)  
Internet: [http:// www.gtz.de/elsalvador](http://www.gtz.de/elsalvador)