

República Dominicana
Programa de Pequeños Subsidios del Fondo para el Medio
Ambiente Mundial (SGP/FMAM/PNUD)
Estrategia de Capacitación del SGP
Fase Operativa 4 (OP4)

Introducción:

Desde el año 2005 el Programa de Pequeños Subsidios (PPS) ha venido desarrollando la Estrategia de Capacitación. Desde su concepción, el PPS se ha focalizado en a la protección del ambiente global y el mejoramiento del bienestar humano a través del apoyo, financiamiento y el acompañamiento técnico y administrativo en la realización de acciones que contribuyan al desarrollo comunitario.

Como parte del acompañamiento, está la capacitación, la cual está orientada el fortalecimiento de las capacidades locales que hagan sostenibles las acciones que se apoyan. Para esto, ha sido necesario un seguimiento y una evaluación constante de la estrategia de capacitación iniciada en el 2005 y que su optimización se ha logrado gracias a las sinergias y relaciones interinstitucionales establecidas que han permitido optimizar los recursos para lograr un mejor impacto en las acciones del desarrollo local.

La estrategia de capacitación implementada durante el período de la tercera fase operativa (2005 – 2007) ha concentrado sus acciones en incrementar las capacidades técnicas, operativas y de liderazgo del personal de las organizaciones socias del PPS en la ejecución de proyecto. Para lograr esto ha sido necesario:

- (i) El desarrollo de un programa de capacitación para la acción en funcionamiento: Que ha implicado la estructuración de un programa de capacitación con módulos, contenidos, metodología, materiales y un equipo de facilitadores.
- (ii) El establecimiento y la formación de una Red de multiplicadores: Lo que ha implicado la selección de los multiplicadores/as, la formalización de los acuerdos institucionales, el diseño de los canales de comunicación e identificar las necesidades de capacitación institucional. A los tres años de su implementación los multiplicadores/as han completado el programa básico de formación (primer y segundo grupos de la red de facilitadores).
- (iii) El establecimiento y puesta en funcionamiento de un espacio virtual de comunicación y de formación continua: Esto ha implicado el establecimiento de canales de comunicación con los y las multiplicadores y multiplicadoras, la apertura de la ventana virtual de capacitación y la creación de las cuentas de correos para cada facilitador.
- (iv) Un Programa de Seguimiento y Evaluación: Esto implica la definición de las herramientas, de los indicadores de seguimiento y las evaluaciones periódicas del funcionamiento de la Red y de las actividades de formación e intercambio de conocimiento que se realizan.

La necesidad de establecer una estrategia de capacitación más global y eficaz, enfocada a proporcionar herramientas conceptuales y prácticas a las organizaciones con las que trabajamos, con el objetivo de que

se conviertan en gestores activos del desarrollo local. Desde el PPS pensamos que la forma más lógica de lograr esto, es a través de la formación de multiplicadores y multiplicadoras, que adquieran la formación necesaria para ello y que se comprometan formalmente en su papel de gestores del desarrollo local.

La visión de enfocar la estrategia de capacitación en cuatro áreas temáticas: conservación y manejo de los recursos naturales, Generación de medios de vida sostenibles, gestión comunitaria y fortalecimiento organizacional, consideradas importantes por la alineación que tienen con los ejes temáticos del FMAM, buscaba que los facilitadores y facilitadoras dispusieran de herramientas conceptuales y prácticas que los colocaran en condiciones de dar respuestas a los elementos fundamentales de la sostenibilidad: ambiental, social y económica; y a las necesidades que se puedan presentar en las comunidades y organizaciones de las cuales forman parte.

La estrategia buscaba también, dar apoyo a las organizaciones receptoras de financiamiento y cuyo enfoque de los proyectos necesitaba formarse en áreas administrativas, lo que obligó a la introducción de nuevas temáticas como manejo de fondo rotatorio, microempresa y ecoturismo.

Situación Actual

A la fecha se cuenta con una red nacional de facilitadores y facilitadoras que han concluido un proceso de capacitación. En las evaluaciones anuales del ejercicio de desempeño de la Red, se ha evidenciado el alcance de la misma, con los reportes de la cantidad de eventos que se han replicado en las comunidades y desde las organizaciones que representan los facilitadores.

La Red, en la primera etapa (2005 – 2007) fueron capacitados dos (2) grupos de facilitadores/as. Un primer grupo integrado por 21 facilitadores /as y un segundo grupo compuesto por 17 integrantes. Con cada uno de los grupos se ha desarrollado un programa básico de formación. El programa básico de formación incluye los temas: Como preparar un Evento de Capacitación, Diagnóstico Rural Participativo, Fortalecimiento Organizacional, Liderazgo y Comunicación, Manejo de Conflictos, Formulación de Proyectos Productivos y Tecnología de la Información y la Comunicación; en las áreas de fortalecimiento institucional y gestión comunitaria.

Una Red de Comunitarios en el tema de Energías Renovables, con enfoque en la parte de Micro Centrales Hidroeléctricas.

En las áreas de conservación de los recursos naturales y generación de medios de vidas sostenibles incluye los contenidos: Sistemas Agroforestales para la Conservación, Recuperación de Áreas Degradadas, Conservación de la Biodiversidad, Cambio Climático y Ecoturismo, Desarrollo de Micro Centrales Hidroeléctricas Comunitarias.

En el área administrativa el contenido desarrollado ha sido: Sobre Manejo de los procedimientos Administrativo del apoyados por el SGP, Contabilidad Básica I y II y Manejo de Fondo Rotatorio.

Durante el desarrollo del programa básico de formación se han incorporando las técnicas y las herramientas de la educación popular. Muchas veces los técnicos de las ONGs tienen un dominio de la conceptualización técnica, pero no saben como socializarlo y trabajarlo en las comunidades y en las organizaciones con las que se trabaja.

A pesar de los resultados alcanzados en el desarrollo de la estrategia de capacitación en su primera etapa, nos queda la incertidumbre de la permanencia de los técnicos en las organizaciones que patrocinaron su participación en la Red de Facilitadores. A la fecha varios técnicos de la Red de facilitadores han tenido

que dejar de prestar sus servicios en las organizaciones que los patrocinaron. Los mismos han seguido participando en el proceso de capacitación con recursos propios y asumiendo el compromiso de continuar con los objetivos de la Red del Conocimientos del PPS.

Ante esta situación pensamos que además de seguir con el proceso de formación básica con los técnicos de las ASF, es necesario desarrollar una estrategia enfocada hacia la autogestión, que permita el fortalecimiento de las ASF socias del PPS y el desarrollo local, de cara a alcanzar el desarrollo humano deseado.

Análisis del Contexto:

El análisis del contexto, nos permite saber en que momento estamos y con lo que contamos. Para definir con lo que contamos se ha realizado un análisis FODA, que refleja las fortalezas que se han mantenido durante la primera etapa y las debilidades que se ha convertido en fortalezas. También se muestra las debilidades que aún permanece y las que han surgido durante el periodo de implementación de la Estrategia de Capacitación.

El análisis, además ha permitido identificar las amenazas y las oportunidades que se desprenden del entorno, las cuales se detallan a continuación:

Fortalezas más relevantes que se mantienen:

- Existencia de una Red nacional de Multiplicadores
- Credibilidad y poder de convocatoria del Programa de Pequeños Subsidios (SGP).
- Buenos canales de inter-relación entre los multiplicadores a nivel regional y nacional.
- Personal Dedicado a tiempo completo desde el SGP ara dar cumplimiento a la Estrategia.
- Voluntad institucional de la necesidad de continuar con la aplicación de la Estrategia de Capacitación del PPS de cara al empoderamiento local de las Asociaciones Sin Fines de Lucro (ASFL).
- Se cuenta con una gerencia de capacitación encargada de dar coherencia, eficacia y sistematicidad a las acciones de capacitación del Programa.
- Se cuenta con un equipo multidisciplinario, con amplia experiencia en la formación.
- Se cuenta con un personal especializado en temas de importancia para el Programa y que dan sostenibilidad a las acciones.
- Existencia de un programa básico de formación con los temas de capacitación identificados.
- Se cuenta con materiales de reflexión para poder establecer mecanismos de formación continua.
- Disponibilidad de recursos económicos y materiales para la realización de las capacitaciones.

Debilidades convertidas en fortalezas:

- Se dispone de instrumentos de seguimientos a las acciones de capacitación.
- Se cuenta con una buena sistematización y planificación.
- Identificación suficiente de facilitadores externos para temas específicos.

Fortalezas surgidas nuevas:

- Ampliación de la cobertura de la Red de facilitadores.
- Se cuenta con una Red de facilitadores/as.
- Se cuenta con OCBs, ONGs con mayor capacidad en gestión y educación.

Como debemos mantener las fortalezas:

- Manteniendo y mejorando los estándares que están establecidos.
- Mantener los compromisos y acuerdo de trabajo con las instituciones involucradas en el proceso.

- Establecer y mantener un plan de monitoreo y revisión permanente.

Debilidades:

- Escaso personal del programa para atender la demanda existente.
- Limitación de recursos económicos en las organizaciones que participan en la Red del conocimiento.
- Tiempo limitado en el terreno para la realización de algunos eventos educativo.
- No se cuenta aun con una página Web que puede convertirse en herramienta de comunicación y de formación continua para los multiplicadores.

Debilidad surgida nueva.

- La formalización por escrito de los convenios PPS-organizaciones y organización-Facilitador.

Como debemos superar las debilidades:

- Asumiendo las debilidades y convirtiéndolas en fortaleza.
- Estableciendo compromisos y estrategia que mejoren las debilidades.
- Respetando los compromisos asumidos.
- Establecer convenios formales con las ASFL que formen parte de la Red y donde los actores principales se comprometan a completar el proceso de capacitación.
- Diseñar y colgar a la red una página Web que permita que los/as facilitadores/as interactúen e intercambien informaciones relevante.
- Contratar el personal adecuado y suficiente para impulsar mejores acciones en el proyecto de capacitación.
- Establecer tiempos adecuados para el desarrollo de cada evento educativo.

Oportunidades:

- L Existencia de Centros que facilitan la realización de actividades de capacitación, según el contenido temático a desarrollar.
- La inserción en la estrategia de varia instituciones que trabajan en líneas específicas.
- Disponibilidad de un grupo de personas identificadas por áreas especializadas que ya han trabajado como facilitadores.
- Existen organizaciones en el país especializadas en la formación de formadores, con infraestructura y medios materiales y técnicos, que están interesadas en establecer alianzas estratégicas y en el desarrollo de nuevos programas de capacitación.
- Existe una demanda técnica de formación: Técnicos de ONG, con una cierta capacidad, interesados en formarse y comprometidos con las organizaciones y comunidades con las que trabajan.
- Cada proyecto cuenta con un presupuesto para capacitación e intercambio de experiencias.
- Instituciones que están desarrollando proyectos en varias regiones, que benefician la mayoría de los comunitarios en donde nosotros intervenimos.

Nuevas oportunidades surgidas:

- Instituciones Educativas y técnicas Interesadas en impulsar el proceso de formación.
- Existen mayores demandas para la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Aprovechar las Oportunidades:

- Unificando criterios entre la red de multiplicadores y las entidades socias.
- Se contrata el personal de las redes formadas.
- Establecer convenios de cooperación con instituciones afines, para fortalecer las intervenciones a nivel local y regional.

- Aumentar las capacidades de los/as técnicos/as en talleres especializados para que brinden un mejor servicio a sus comunidades.
- Los/as ejecutivos/as apoyen con los recursos y tiempos necesarios a los/as participantes para que asistan sin dificultad a las capacitaciones.

Amenazas:

- Que no se tome en serio y con responsabilidad el compromiso asumido.
- Dificultades de movilización de recursos de las organizaciones
- Conexión de temas con las necesidades y demandas comunitarias.
- Mucho trabajo y pocos recursos de las organizaciones socias para cristalizar el seguimiento a la capacitación.
- Crisis económica, en especial el incremento del transporte
- Logística en cuanto al alojamiento en algunos centros donde se imparten los talleres
- Energía eléctrica deficitaria.
- Poco interés de las autoridades locales en temas de Medio Ambiente.

Amenazas surgidas nuevas:

- Ocurrencias de fenómenos ambientales.
- Que las ASFL no se identifiquen con la propuesta de capacitación del PPS e incumplan los acuerdos establecidos.
- Marco político desfavorable.
- Movilidad del personal en las ASFL

Eliminando las Amenazas:

- Que las ASFL identifiquen nuevas fuentes alternas de financiamientos.
- Establecimiento de acuerdos formales que permitan mantener los compromisos asumido entre las entidades socias y la red de multiplicadores.
- Desarrollo de una estrategia de sensibilización entre las organizaciones socias y que forman parte de la Red del Conocimiento sobre la importancia del programa de capacitación del PPS.

Para el aprovechamiento de estas fortalezas y oportunidades, superar nuestras debilidades y eliminar nuestras amenazas es necesario enfocar una estrategia de capacitación hacia la autogestión comunitaria y el desarrollo de capacidades. Esto implica:

- Reconocer los valores propios y las potencialidades de los demás de cara a superar las desigualdades.
- Respetar en las comunidades los conocimientos, habilidades y valores como elementos de su propia identidad cultural.
- Difundir y potencializar aquellos conocimientos, saberes y destrezas que poseen y que demandan los grupos sociales para viabilizar soluciones a las necesidades presentes en sus comunidades.
- Que el proceso este basado en la creatividad, elasticidad y empatía con los comportamientos sociales propios de los grupos a los que está dirigido.
- El desarrollo de una metodología bajo el enfoque de aprender haciendo
- Que potencialice la capacidad de participación, de negociación e implementación de propuestas encaminada a la promoción del desarrollo local y la superación de la pobreza.

- Que impulse la creación de formas organizacionales de base sólida y capaz de concertar alianzas entre los distintos grupos, negociar acuerdos y desarrollar capacidad propositiva en la definición de las políticas a nivel local y nacional.
- Que haya una permanente adecuación y readecuación en función del contexto social en la práctica política, cultural, económica, social y ambiental.
- El establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones y organizaciones comprometidas con el desarrollo local y el empoderamiento comunitario.

Nuestra Misión:

Construir, con participación y equidad, capacidades locales para la gestión sostenible del medio ambiente.

Nuestra Visión:

Asociaciones Sin Fines de Lucro y comunidades empoderadas, impulsando procesos de desarrollo ambiental, económico, y socialmente sostenible.

Nuestros Valores o Principios:

- **Responsabilidad ambiental:** Las acciones deben estar sustentadas en el compromiso de las comunidades hacia la protección y preservación de la calidad del medio ambiente como sistema.
- **Equidad:** Visto como la igualdad en la diversidad de hombres y mujeres.
- **Justicia social:** Las acciones e iniciativas están enfocadas en las poblaciones mas desfavorecidas y con mayores necesidades.
- **Solidaridad:** Entendida como una fuerza colectiva que se traduce en ayuda mutua y defensa de los intereses compartidos.
- **Cooperación:** Visto como el espíritu de cooperación entre las entidades. Se potencializan las acciones de manera espontánea evitando así las confrontaciones y competencias.
- **Respeto por la diversidad:** Entendido como la posibilidad de interrelación entre distintos géneros, en un proceso de construcción conjunta y equitativa de la vida cotidiana.

Enfoque temático de la estrategia:

Para esta etapa consideramos importante enfocar la estrategia de capacitación al desarrollo de seis áreas temáticas: Cuyo contenido temático se desglosa a continuación.

- Conservación y manejo sostenible de los Recursos Naturales.

- Conservación de la biodiversidad.
- Recuperación de ecosistemas degradados.
- Cambio Climático.
- Generación de Medios de vida sostenible.
 - Sistemas agroforestales.
 - Ecoturismo
 - Microempresas.
 - Agricultura orgánica.
- Gestión Comunitaria.
 - Manejo de fondos rotatorios.
 - Procedimientos administrativos para las organizaciones apoyadas por el SGP/FMAM.
 - Contabilidad y gerencia administrativa.
 - Elaboración de planes estratégicos y de negocios
- Fortalecimiento Organizativo.
 - Diseño y aplicación del DRP
 - Comunicación y liderazgo.
 - Prevención y manejo de conflictos.
 - Formulación de proyectos productivos.
 - Tecnología de la información y la comunicación.
 - Preparación de eventos educativos.
- Incidencia Pública.
 - Formación de redes de articulación.
- Energías Renovables:
 - Desarrollo de microcentrales hidroeléctricas.

Nuestros aliados para esta nueva etapa.

Desde el inicio, el PPS ha venido implementando la Estrategia de capacitación con la colaboración interinstitucional, como la mejor forma de optimizar los recursos y lograr un mayor impacto en las acciones de desarrollo local. Se parte de la premisa, “no podemos hacerlo solos ni queremos hacerlo solos”

Por esta razón, hemos querido definir el nivel de los aliados estratégicos en tres categorías:

- a) **Instituciones de apoyo en la gestión de servicios:** Estas instituciones disponen de facilidades para la realización de eventos y encuentros a nivel nacional. Sus enfoques y objetivos son afines a los enfoques y objetivos del programa. Citamos entre estas organizaciones a: EL Consorcio Bahoruco – Visión Mundial, SOECI, FCHP, ASOCLEM, CANAMUCA, Escuela Ecológica de Jánico, SODIN, CEPROS.
- b) **Instituciones especializadas por áreas temáticas:** Estas instituciones que ha desarrollado una experiencia exitosa en la gestión de la consolidación de las ASFL, desarrollando acciones por áreas especializadas. Es el caso de: Alianza ONG, en el fortalecimiento organizacional y responsabilidad social; El CAD, por su experiencia en el manejo de temas ambientales; el Centro

POVEDA, por su experiencia en la formación de multiplicadores; UDECA, en la promoción y divulgación a través de los medios de comunicación.

- c) **Instituciones de formación superior y técnico:** Con estas instituciones establecer acuerdos de colaboración para desarrollar planes de estudios a nivel superior y técnico. Es el caso de Universidades (UASD, UFAM, etc.) y el INFOTEP, órgano rector de la capacitación técnica en el país

Líneas Operativas de la Estrategia de capacitación para el periodo 2008 – 2010.

- Programa de formación superior, técnico y básico: se desarrollará en tres niveles:
 - Capacitación Superior y técnica: Dirigida a técnicos de las Asociaciones Sin Fines de Lucro (ASF) que hayan realizado estudios universitarios y técnicos en las áreas del desarrollo social, ambiental y económico. Para el desarrollo de esta línea se establecerán acuerdos con instituciones de estudios superiores y técnicos para la acreditación de las temáticas trabajadas y con ASF en áreas especializadas.
 - Programa básico de formación: Dirigido a los técnicos de las entidades que aplican para proyectos y que son receptoras de financiamiento del PPS y que necesitan de herramientas metodológicas y técnicas que contribuyan a la formación de la capacidad local y a la optimización de recursos.
 - Capacitación a beneficiarios de proyectos en las áreas claves del PPS/FMAM: Se apoyará a las asociaciones sin fines de lucro (ASF) y a las organizaciones comunitarias de base (OCB) con las facilitaciones en los contenidos temáticos alineados a los temas del FMAM/PPS
- Acompañamiento a las ASF en la elaboración de planes estratégicos y planes de negocios según la temática trabajada por la organización. Este acompañamiento prevé el desarrollo de un proceso en el que las entidades disponen de planes estratégicos y de planes de negocios según el tema trabajado.
- Estructuración y consolidación de la Red de Facilitadores: Con la Red de facilitadores se ha desarrollado un programa de formación básica, pero sus integrantes aún permanecen disperso. Es necesario entonces desarrollar un proceso para su articulación y determinar la forma de cómo ofrecerá los servicios, así como, disponer de una estructura organizativa que los represente.
- Acompañamiento a la Red Dominicana de Turismo Rural (REDOTUR): La REDOTUR durante los años 2006 y 2007 ha venido desarrollando un proceso de formación e institucionalización con los auspicios del PPS. Como resultado de este proceso se ha definido un plan de gestión estratégica, un plan operativo, la elaboración de los estatutos y la incorporación legal. Consideramos que es necesario el seguimiento y el acompañamiento a la REDOTUR, hasta tanto ésta esté en condiciones de ser autogestionaria.
- Acompañamiento en la formación y la consolidación de la Red de micro-fondos comunitarios. El PPS a través de los proyectos de energías alternativas, agricultura orgánica, sistemas agroforestales, ovino – caprino, implementa los fondos rotatorios como una alternativa de sostenibilidad de los proyectos. Para el periodo propuesto se pretende articular las entidades que están desarrollando Fondos Rotatorios como una medida de ampliar y consolidar el funcionamiento de los mismos.

- Acompañamiento en la formación y consolidación de la Red Dominicana para el Desarrollo Sostenible de las Energías Renovables (**REDSER**), mediante la elaboración de un plan de gestión, la definición de sus estatutos y el inicio de su incorporación legal
- Sistematización y Difusión: Se sistematizan y difunden de manera efectiva (tanto a nivel nacional como global) las experiencias generadas en las acciones apoyadas por el PPS/FMAM.

Monitoreo y Evaluación

El objetivo del monitoreo es dar seguimiento y apoyo a los participantes en el proceso de formación, en la medida que se cumplen los objetivos de la replicabilidad de las capacidades y se evalúa su impacto.

Se entiende por monitoreo la revisión periódica y continua en la implementación de la estrategia de capacitación. Esta se realiza para estar seguro de que todas las acciones se cumplan de acuerdo a los lineamientos definidos. En la presente fase se estarán revisando las herramientas de monitoreo, de cara a hacer más eficiente el proceso de evaluación de los procesos iniciados.

La Evaluación es el proceso para determinar de manera sistemática y objetiva, la relevancia, eficiencia, efectividad e impacto de las actividades a la luz de los objetivos planteados. Esta se llevará a cabo en el transcurso de la implementación de la Estrategia.

De este modo y conforme a la estructura de trabajo definida por la estrategia de capacitación, la red de facilitadores realizará una serie de actividades como producto de su participación en el proceso formativo que incluye el monitoreo y la evaluación como resultado de su participación en cada uno de los talleres realizados. Para tales fines se le entregará una ficha de evaluación y monitoreo que será reportada cada año y cuyas acciones serán sistematizadas y socializadas con todos los actores involucrados en la implementación de la estrategia de Capacitación del PPS y se realizará un taller de evaluación donde se pueda medir el avance de los resultados planteados y hacer una revisión de la estrategia de capacitación implementada desde el PPS.