

GESTIÓN DE ORGANIZACIONES E INTERVENCIONES SOCIALES

I. INFORMACIÓN GENERAL

Curso:	Gestión de organizaciones e intervenciones sociales	Semestre:	2017-I
Código:	GEI201	Ciclo:	VIII
N° de Créditos:	3 créditos	Profesor/es:	Martin Beaumont
N° horas de teoría:	3 horas semanales	Horarios:	0801
Curso(s) Pre-requisito(s):	Haber aprobado todos los cursos hasta el 7° ciclo inclusive.	Carácter:	Obligatorio

II. FUNDAMENTACIÓN

El propósito de la gestión social es crear valor social. Los emprendimientos y las organizaciones crean valor social a través del diseño y la aplicación de estrategias para relacionarse con el entorno y lograr sus objetivos. Para crear valor social, estos objetivos se dirigen necesariamente a solucionar problemas sociales o a satisfacer necesidades sociales. La mayoría de organizaciones y emprendimientos que crean valor social tienen explícitamente objetivos sociales. Se trata de organizaciones de la sociedad civil como organismos de promoción, iglesias, sindicatos, asociaciones culturales, juntas vecinales, entre otros. Es decir, organizaciones sin fines de lucro. Sin embargo, las organizaciones de la sociedad civil no son las únicas que crean valor social. Las empresas participan, crecientemente, en esta tarea. La responsabilidad social de una empresa es producto de su gestión social, así como los programas sociales del Estado que responden a objetivos socialmente deseables.

Con este fin, el curso plantea un modelo de gestión sostenible originalmente planteado por el prof. de la U. de Harvard, Mark H. Moore, basado en tres pilares: contar con una visión inspiradora; movilizar apoyo y recursos detrás de dicha visión; y transformar el apoyo y los recursos obtenidos en capacidad operativa; es decir, transformar dichos recursos en las intervenciones concebidas para lograr los objetivos sociales que aporten al cumplimiento de la visión.

GEI201 – GESTIÓN DE ORGANIZACIONES E INTERVENCIONES SOCIALES

La sostenibilidad de una organización se logra como consecuencia de una gestión estratégica exitosa orientada al cumplimiento de la Visión. La sostenibilidad de la organización será el efecto de dicha gestión si es exitosa. Se trata de una aproximación holística al objetivo de la sostenibilidad a través del funcionamiento de los tres pilares necesarios para generar este círculo virtuoso.

I. SUMILLA

La generación de valor social que amplíe las capacidades de las personas en los diversos y complejos ámbitos de su existencia (económicos, sociales, culturales, políticos, ambientales) exige una comprensión estratégica de la gestión social capaz de generar dicho valor a través de organizaciones e intervenciones de variado tipo, que abarcan desde los clásicos proyectos de desarrollo de capacidades en el ámbito local y la incidencia en políticas públicas, hasta la responsabilidad social empresarial, pasando por las formas más innovadoras propias de los innovadores y emprendedores sociales. Esta orientación o enfoque estratégico implica el desarrollo de tres capacidades específicas en todo gestor: a) la estructuración de una visión inspiradora, b) la movilización de apoyo y de recursos detrás de dicha visión, y c) la capacidad de transformar dichos recursos en actuaciones concretas. Cada capacidad implica el desarrollo de herramientas o instrumentos de los que el curso ofrecerá una selección de los más relevantes y apropiados a la realidad nacional y latinoamericana. El reto gerencial de enfrentar la complejidad propia del ámbito social requiere, pues, de una visión holística que se haga cargo de la complejidad multisectorial, espacial, interdisciplinar, así como de la necesaria proyección hacia el futuro propia de toda acción dispuesta para la generación de valor social.

II. RESULTADOS DE APRENDIZAJE**Objetivo general**

Al finalizar el curso, los alumnos identifican los procesos centrales de la gestión estratégica adaptados a las exigencias de la generación de valor social, tanto en las organizaciones de la sociedad civil, cuanto en toda intervención social que persigan el mismo fin.

Objetivos específicos

Entender la creación de valor social de organizaciones y emprendimientos que desde el mercado y el procomún están respondiendo a los retos del siglo XXI.

Contar con un modelo de gestión sostenible que responda a las necesidades y retos que tienen las organizaciones para la creación de valor social.

Entender y aplicar un modelo de gestión sostenible a cualquier organización o emprendimiento, basado en el desarrollo de tres pilares: Visión, Recursos y Operación.

Conocer y aplicar las principales herramientas de gestión de cada uno de los tres componentes de este modelo de gestión a un proyecto o emprendimiento.

III. CONTENIDO**Primera Unidad:****Gestión social: estrategia y creación de valor**

1. ¿Qué es valor social? ¿Cómo se crea? Distintos tipos de valor social. SEKN 2006: capítulo 10. Experiencias desde el mercado y la sociedad civil.

2. Casos de innovación social en América Latina. Otra manera de aproximarse a la creación de valor social.

3. ¿Qué es gestión estratégica? La gestión que asegura las tres capacidades críticas de una organización y que forman un modelo de gestión sostenible. Presentación del modelo de gestión estratégica sostenible y sus herramientas:

GEI201 – GESTIÓN DE ORGANIZACIONES E INTERVENCIONES SOCIALES

- *Capacidad de ofrecer una visión que cree valor (capacidad de conocer la realidad y construir una visión que cree valor social para cambiar esa realidad)*
- *Capacidad de movilizar apoyo y recursos detrás de la Visión (capacidad de obtener apoyo y movilizar recursos detrás de esa visión).*
- *Capacidad operativa (capacidad de alcanzar resultados a partir de la transformación de los recursos en los productos identificados para crear valor social).*

Segunda Unidad:

1ª capacidad: la Visión para la creación de valor social.

2. Desarrollando la primera capacidad:

2.1 Herramienta para construir la Visión:

2.1.1 La teoría del cambio: el cambio esperado y las estrategias para lograrlo.

2.1.2 El diagnóstico: conociendo la realidad para definir las estrategias. ¿Qué necesitamos conocer de la realidad?

2.2 Las estrategias genéricas de las intervenciones sociales Las estrategias dan forma a la organización (“la estructura sigue a la estrategia”) y a los estilos de gestión (ver “Capacidad operativa”).

Tercera unidad:

2ª dimensión: La movilización de apoyo y recursos (dos sesiones) y gestión de riesgos (una sesión)

1. Conocer las cuatro estrategias genéricas de movilización de recursos:
2. Conocer un método para identificar y gestionar riesgos

Cuarta unidad: tres sesiones.

3ª dimensión: la capacidad operativa.

1. Las herramientas de la operación según las estrategias: gestión logística, desarrollo de capacidades locales, incidencia en políticas públicas.

2. La operación, la gestión del conocimiento y la medición de resultados a través de un Sistema de monitoreo y evaluación de proyectos.

3. Dos aproximaciones a la medición de resultados:

3.1 La cadena de resultados o la jerarquía de intervención. (Bajo el enfoque del ciclo del proyecto y el modelo del marco lógico). El sistema de monitoreo y evaluación de un proyecto. La construcción de indicadores.

3.2 Las herramientas de medición de valor. El caso del SROI: Retorno Social a la Inversión.

IV. METODOLOGÍA

El curso se desarrollará a partir del uso de la metodología del aprendizaje activo. Los alumnos y alumnas analizarán casos actuales de creación de valor social, tanto de sociedad civil como del sector privado. Por ello, es primordial que el alumno explore, investigue, discuta con sus compañeros, participe activamente en clase asegurando el proceso de retroalimentación y trabajo en grupo.

A lo largo de las clases se combinarán distintos aspectos metodológicos que se presentan a continuación:

1. Exposiciones del profesor y discusiones en clase en torno a preguntas clave.
2. Presentación de minicasos.
3. Análisis y debate en aula a partir de lecturas hechas fuera de clase.
4. Lecturas obligatorias. Insumo para las discusiones en clase y parte de la calificación del examen parcial y trabajo final.
5. Trabajo grupal. Un grupo de tres alumnos elegirá un tema de interés común para identificar una organización o intervención a la que aplicarán las herramientas de análisis y de gestión desarrolladas en clase. Los alumnos presentarán cuatro avances a través de informes cortos

GEI201 – GESTIÓN DE ORGANIZACIONES E INTERVENCIONES SOCIALES

que servirán de insumo para el trabajo final.

V. EVALUACIÓN

- a. Examen parcial: 40% (con preguntas sobre lecturas obligatorias)
- b. Avances parciales durante el curso (cuatro): 24%
- c. Presentaciones y participación en aula: 10%
- d. Trabajo final: 26% (mostrando uso de herramientas, bibliografía del curso y mejoras a partir de la retroalimentación recibida).

Examen parcial: sobre los contenidos de las dos primeras unidades. Se incluirán preguntas específicas sobre las lecturas obligatorias. Evaluación individual.

Informes de avance periódicos relacionados al trabajo final: A partir de la unidad dos, los alumnos presentarán informes cortos en que aplican los conceptos y herramientas vistos en clase al caso seleccionado por ellos. Los informes se presentan la semana siguiente en que se trató el tema. Los temas serán:

- Diagnóstico de la problemática a abordar
- Teoría de Cambio
- Estrategias de movilización de recursos
- Mapeo de riesgos

Trabajo Final: informe escrito que expone cada una de las dimensiones de la gestión analizadas en clase a partir de un caso hipotético o real desarrollado por cada grupo. La guía se encuentra en el Campus Virtual. Incluye los puntos anteriores y la medición del Valor Social. Se tomará en cuenta los siguientes criterios:

- La incorporación de mejoras a partir de los comentarios dados en los informes de avance presentados.
- Claridad expositiva (estructura y redacción) y vinculación de los contenidos del curso con la organización.
- Uso de la bibliografía al caso.

Sobre el plagio

El plagio en la Universidad es una falta grave y por tanto es sancionada. Al respecto, leer el documento que se encuentra en la sección “Documentos” de la intranet: “Por qué y cómo debemos combatir el plagio” en <http://ares.pucp.edu.pe/pucp/jsp/Intranet.jsp;jsessionid=0000-SHx9tnvgRnOj-5DbUbtYqS:l3u0llqIp?url=> donde se explica por qué no se debe plagiar y cómo se debe citar correctamente una fuente de información.

Sobre la asistencia al curso

Artículo 33° del Reglamento de la Facultad de Gestión y Alta Dirección:

“La asistencia puntual a clases es obligatoria. La inasistencia al treinta por ciento o más de las clases programadas en el horario regular del curso durante el semestre inhabilita al alumno para rendir la evaluación que el profesor indique en el sílabo o en su defecto, la evaluación final del curso. El profesor podrá prohibir el ingreso al aula a todo alumno cuya impuntualidad sea superior a 10 minutos contados desde la hora programada para el inicio de clase”.

Por tanto, el alumno que tenga 5 faltas o más tendrá CERO (0) de nota en su trabajo final.

La asistencia se toma en los primeros 15 minutos de iniciada la clase. Los alumnos que llegan después de esa hora pueden participar en la sesión pero se les considerará como inasistencia.

VI. BIBLIOGRAFÍA

Lecturas Obligatorias:

- Beaumont, Martín 2015. Gestión social: estrategia y creación de valor social. DACG - PUCP, Lima.
- Buckland, Heloise y David Murillo 2014. La innovación social en América Latina. Marco conceptual y agentes. ESADE - FOMIN.
- ECODES 2014. Análisis del retorno económico y social de la inversión en el proyecto de agua y saneamiento en las comunidades de Palo de Lapa y Los Pocitos del municipio de León (Nicaragua).
- Landes Foster, William; Kim, Peter y Barbara Christiansen 2009. Ten Nonprofit Funding Models. SSIR, Spring 2009.
- Herman. M.L., Head.G.L., Jackson P.M., Fogarty.T. E., 2004. Managing Risk in Non Profit Organisations. Introducción. John Wiley & Sons Ltd.
- Ortiz, Alfredo y Guillermo Rivero. “Desmitificando la teoría de cambio”. Lima, PACT 2007.
- Social Enterprise Knowledge Network, SEKN 2006. Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Capítulos 3, 5, 6 y 10.
- World Business Council on Sustainable Development, WBCSD. Midiendo el impacto socio-económico. Guía para empresas. Publicación en línea. Disponible en la web institucional.

COMPLEMENTARIA

- Armani, Domingos. Movilizar para transformar. A mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil. Oxfam 2008. Capítulo 6.
- Retolaza, Iñigo 2010. Teoría de Cambio. PNUD – HIVOS.

VII. CRONOGRAMA

SEMANA	UNIDADES	CONTENIDOS	BIBLIOGRAFÍA	EN AULA	TRABAJOS CALIFICADOS
1	UNIDAD 1 VALOR SOCIAL Y GESTIÓN SOCIAL, EL FACTOR ESTRATÉGICO	Sesión introductoria: presentación del curso, mapeo de intereses, mapeo de conceptos básicos: gestión social, valor social, otros conceptos de valor.		Discusión de dos casos vigentes: ACP Chaparri y Laboratorio. Mapeo de intereses y conocimientos previos.	
2		Valor social como respuesta a necesidades sociales. Las dimensiones del desarrollo humano.	Beaumont 2016, pp. 9-41. SEKN 2006, Cap. 10.	Elección de temas y formación de grupos a partir de algunas presentaciones individuales.	
3		Casos de innovación social y de modelos de negocios innovadores.	Buckland y Murrillo 2014.	Ejercicio en clase: elementos centrales del diagnóstico.	
4		Presentación del modelo de gestión estratégica.	Beaumont 2016, pp. 42-91	<i>Presentaciones del borrador del avance 1: Diagnóstico.</i>	
5	UNIDAD 2 PRIMERA CAPACIDAD : VISION	Primera capacidad la visión. La herramienta para el desarrollo de la visión: la teoría de cambio.	PACT 2007 (complementaria: Retozala 2010)	Ejercicio en clase: elaboración de la teoría de cambio de proyecto educativo.	Entrega del Avance 1: Diagnóstico.
6				<i>Presentaciones del borrador del avance 2: Teoría de cambio.</i>	

GEI201 – GESTIÓN DE ORGANIZACIONES E INTERVENCIONES SOCIALES

SEMANA	UNIDADES	CONTENIDOS	BIBLIOGRAFÍA	EN AULA	TRABAJOS CALIFICADOS
7	UNIDAD 3 SEGUNDA CAPACIDAD : MOVILIZACIÓN DE RECURSOS	Estrategias genéricas de movilización de recursos. Estrategias complejas en el sector no lucrativo.	Landes et al 2009 (Complementaria: Armani 2008, cap. 6).	Ejercicio en clase: identificación de las estrategias de movilización de recursos para la intervención.	Entrega Avance 2: Teoría de cambio
8					

GEI201 – GESTIÓN DE ORGANIZACIONES E INTERVENCIONES SOCIALES

SEMA NA	UNIDADES	CONTENIDOS	BIBLIOGRAFÍA	EN AULA	TRABAJO S FICADOS
9	EXAMEN F				
9	UNIDAD 3: SEGUNDA CAPACIDAD: MOVI- LIZACIÓN DE RE- CURSOS	Innovación social y modelos de movilización de recursos.	Buckland y Murillo 2014.	<i>Presentaciones del borrador del avance 3: movilización de recursos.</i>	
11		La gestión de riesgos en organizaciones sin fines de lucro.	Herman et al 2004.	Ejercicio en clase: identificación de los principales riesgos de dos minicasos.	Entrega Av. Movilización recursos.
13	UNIDAD 4 TERCERA CAPACIDAD: OPERACION	Herramienta de gestión: el proyecto. El ciclo del proyecto. La jerarquía de intervención.	WBCSD 2013.	<i>Presentaciones del borrador del avance 4: gestión de riesgos.</i>	
14		Sistema de monitoreo y evaluación de proyectos: preguntas de desempeño e indicadores.		Ejercicio en clase: Preguntas de desempeño y primeros indicadores.	Entrega Av. Gestión de
15		Medición de valor social: el SROI	ECODES 2014	Ejercicio en clase: modelo SROI para proyecto de empleo juvenil	
16	SEMANA DE FI- NALES				ESTE CUR TIENE EXA FINAL
17					ENTREGA TRABAJO

I. POLÍTICAS SOBRE EL PLAGIO

Para la corrección y evaluación de todos los trabajos del curso se va a tomar en cuenta el debido respeto a los derechos de autor, castigando severamente cualquier indicio de plagio con la nota CERO (00). Estas medidas serán independientes del proceso administrativo de sanción que la facultad estime conveniente de acuerdo a cada caso en particular. Para obtener más información, referirse a los siguientes sitios en internet:

- www.pucp.edu.pe/documento/pucp/plagio.pdf
- http://www.pucp.edu.pe/puntoedu/images/documentos/institucionales/guia_pucp_para_el_registro_y_citado_de_fuentes_documentales_2009.pdf

XI. ACTUALIZACIÓN

28/02/17 a cargo del profesor Martín Beaumont