

GESTIÓN DE ORGANIZACIONES E INTERVENCIONES SOCIALES

I. INFORMACIÓN GENERAL

Curso:	Gestión de organizaciones e intervenciones sociales	Semestre:	2019-II
Código:	GEI201	Ciclo:	VIII
N° de Créditos:	03	Profesor:	Campbell, William
N° horas de teoría:	03 horas semanales	Horario:	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 influir sobre el entorno y lograr sus objetivos. Para crear valor social, estos objetivos se dirigen a desarrollar capacidades que les permitan a las personas solucionar sus problemas o satisfacer sus necesidades. 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 estratégica originalmente planteado por el profesor de la Universidad de Harvard, Mark H. Moore, basado en tres pilares: contar con una Visión inspiradora; movilizar apoyo y Recursos de la sociedad detrás de dicha visión; y transformar el apoyo y los recursos obtenidos en Operación; es decir, transformar dichos recursos en el proyecto o intervención concreta que fue concebida para lograr la Visión. Este modelo ha sido complementado con la identificación de herramientas específicas para cada uno de los tres pilares, siendo las principales abordadas a nivel práctico durante el curso.

III. SUMILLA

Es un curso teórico-práctico que forma parte de la mención en Gestión Social y busca que los y las estudiantes conozcan un modelo teórico de gestión estratégica y lo apliquen a un caso práctico que deberán diseñar durante el curso. Se revisan los conceptos de creación de valor a partir de las teorías de valor y de desarrollo, y las estrategias comúnmente desplegadas por diversos tipos de organizaciones, para luego identificar y aplicar herramientas de gestión en cada uno de los pilares

Facultad de Gestión y Alta Dirección

**GEI201 – GESTIÓN DE ORGANIZACIONES E INTERVENCIONES
SOCIALES**

del modelo de gestión estratégica: Visión, Recursos y Operación como metodología para el conocimiento y apropiación de dicho modelo.

IV. 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, para cualquier tipo de organización o emprendimiento.

Objetivos específicos

- Entender la creación de valor social de organizaciones y emprendimientos que desde el mercado y la gestión de los bienes comunes están respondiendo a los retos del siglo XXI.
- Conocer y aplicar un modelo de gestión estratégica que responda a las necesidades y retos que tienen las organizaciones para la creación de valor social.
- Aplicar un modelo de gestión estratégica 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 del modelo de gestión a un proyecto o emprendimiento.

V. CONTENIDO

Primera Unidad

Gestión social: estrategia y creación de valor

1. ¿Qué es valor social? ¿Cómo se crea? Distintos tipos de valor social. Experiencias desde el mercado y la sociedad civil.
2. Casos de innovación social en América Latina. Nuevas aproximaciones 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:
 - 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 de la sociedad);
 - Capacidad operativa (capacidad de alcanzar resultados a partir de la transformación de los recursos en los productos identificados para crear valor social).

Segunda Unidad

Primera dimensión: la visión para la creación de valor social.

1. Desarrollando la visión:
2. Herramientas para construir la visión:
 - La teoría del cambio: el cambio esperado y las estrategias para lograrlo.
 - El diagnóstico: conociendo la realidad para definir las estrategias. ¿Qué necesitamos conocer de la realidad?
3. 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

Segunda dimensión: la movilización de apoyo y recursos de la sociedad

1. Conocer las estrategias genéricas de movilización de recursos (a partir de Armani) y desarrollar un modelo propio de movilización de recursos (a partir de Landes).
2. Conocer y aplicar un procedimiento para identificar y gestionar riesgos (a partir de Herman).

Cuarta unidad

Tercera dimensión: la capacidad operativa.

1. La gestión operativa a partir de las estrategias genéricas de intervención: gestión logística, desarrollo local, incidencia en políticas públicas.
2. La gestión de proyectos
3. La medición de resultados:
 - 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.
 - Las herramientas de medición de valor. El caso del SROI: Retorno Social a la Inversión.

VI. METODOLOGÍA

El curso se centra en la aplicación de un modelo de gestión estratégica a una iniciativa que los alumnos desarrollarán a lo largo del ciclo. Los alumnos presentarán cuatro avances a través de informes que servirán de insumo para el trabajo final.

A lo largo de las clases se usarán distintas herramientas de enseñanza:

- 1) Exposiciones del profesor y discusiones en clase en torno a preguntas clave, algunas de ellas a partir de minicasos leídos y discutidos en clase.
- 2) Presentación de los avances en el aula para recibir retroalimentación.
- 3) Lecturas obligatorias. Insumo para las discusiones en clase y parte de la calificación del examen parcial y trabajo final.
- 4) Trabajo grupal. Un grupo de tres alumnos elegirá un tema de interés común para aplicar las herramientas de análisis y de gestión desarrolladas en clase.

VII. EVALUACIÓN

- a. Examen parcial: 35% (con preguntas sobre lecturas obligatorias)
- b. Avances: Cuatro avances parciales durante el curso: 40% (10% cada uno)
- c. Asistencia y participación en el aula: 5%
- d. Trabajo final: 20% (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.

Avances: A partir de la unidad dos, los alumnos presentarán cuatro informes cortos donde aplican los conceptos y herramientas vistos en clase al caso seleccionado por ellos. La dinámica es siempre la misma: primero se presenta y discute en clase el tema (clase x); la siguiente sesión, algunos grupos presentan en el aula un borrador de su trabajo y todos los grupos se benefician de la retroalimentación recibida (clase x+1); el avance para ser calificado (un documento escrito) se presenta la semana siguiente (clase x+2). Los temas de los avances serán:

1. Diagnóstico y Teoría de Cambio
2. Estrategias de movilización de recursos
3. Mapeo de riesgos
4. Cadena de resultados, preguntas de desempeño e indicadores.

Se trata de una evaluación grupal. Se tomará en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

- La aplicación de los conceptos y herramientas desarrollados en clase.
- Incorporación de la retroalimentación recibida en clase.
- Claridad expositiva (estructura y redacción).
- Uso de la bibliografía al caso.

Trabajo Final: informe escrito que articula cada uno de los temas analizados en clase y desarrollados previamente en los avances a partir de un caso desarrollado por cada grupo. La guía se encuentra

Facultad de Gestión y Alta Dirección

**GEI201 – GESTIÓN DE ORGANIZACIONES E INTERVENCIONES
SOCIALES**

en el Campus Virtual e incluye ejemplos de los mejores trabajos de ciclos anteriores. El trabajo final Incluye los cuatro temas desarrollados en los avances y además el análisis de la medición del valor social. Evaluación grupal. 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.

La asistencia al curso y su impacto en la evaluación

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 dentro de los primeros 15 minutos de iniciada la clase. Los alumnos que lleguen después de esa hora pueden participar en la sesión, pero no se modificará la asistencia.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Primera unidad:

- Beaumont, Martín 2016. Gestión social: estrategia y creación de valor social. DACG - PUCP, Lima.
- Nussbaum, Martha 2012. Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano. Paidós, Barcelona
- Alsop, R., Bertelsen, M. y J. Holland 2006. Empowerment in practice. From Analysis to Implementation. Cap. 2: Empowerment: An Analytic framework. Banco Mundial.

Segunda unidad:

- PACT 2007. Desmitificando la Teoría de cambio. PACT, Lima.
- Retolaza 2010. Teoría de Cambio. PNUD – HIVOS. pp. 1-14 (hasta punto 4.6 inclusive).

Tercera unidad:

- 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.

Cuarta unidad:

- Franckel, Nina y Anastasia Gage 2009. Fundamentos de monitoreo y evaluación. Curso autodirigido. USAID, PEPFAR, MEASURE Evaluation.
- Zigla Consultores 2010 Guía de aplicación de SROI. Estudio de caso: Capacitación de cuidadores domiciliarios.

Facultad de Gestión y Alta Dirección

**GEI201 – GESTIÓN DE ORGANIZACIONES E INTERVENCIONES
SOCIALES**

IX. CRONOGRAMA

Semana	Unidades	Contenidos	Bibliografía	En Aula	Trabajos Calificados
1	UNIDAD 1 Gestión social y enfoques de desarrollo	Sesión introductoria: presentación del curso, mapeo de intereses, gestión social, introducción a los 3 pilares		Mapeo de conceptos básicos sobre Gestión social	
2		Enfoque de capacidades y de desarrollo humano	Introducción Nussbaum 2012, pp. 37-65	Matriz de enfoques de desarrollo prevalentes	
3		Empoderamiento, capital social, agencia, oportunidades	Alsop, Bertelsen, Holland 2006, pp. 9-28	Revisión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	
4		Gestión social: estrategia y creación de valor	Beaumont 2016, pp. 9-41	Formación de grupos	
5	UNIDAD 2	La Visión: la herramienta para el desarrollo de la visión, la teoría del cambio	Retolaza 2010 PACT 2007	Caso Río Negro	
6	Primera capacidad: Visión	Teoría de cambio aplicada. Alineamiento de objetivos (marco institucional y actores)	Retolaza 2010 PACT 2007	Presentaciones del borrador del avance 2: Teoría del cambio	Entrega de Avance 1: Diagnóstico
7	UNIDAD 3	Estrategias genéricas de movilización de recursos	Landes et al. 2009 (Complement.: Armani 2008, Cap. 6)	Identificación de las estrategias de movilización de recursos	
8	Segunda capacidad: Movilización de recursos	Estrategias innovadoras de movilización de recursos	Buckland y Murillo 2014	Presentación del borrador de estrategias de movilización de recursos	Entrega Avance 2: Teoría del cambio
9	EXAMEN PARCIAL				

Facultad de Gestión y Alta Dirección

**GEI201 – GESTIÓN DE ORGANIZACIONES E INTERVENCIONES
SOCIALES**

10		La gestión de riesgos en organizaciones sin fines de lucro	Herman et al 2004	Ejercicio: Identificación de los principales riesgos de dos minicasos	Entrega Avance 3: Movilización de recursos
11		La gestión del proyecto: la cadena de resultados y las preguntas de desempeño	Frankel y Gage 2009	Presentación de borrador de estrategias de gestión de riesgos	
12	UNIDAD 4 Tercera capacidad: Operación	Sistema de monitoreo y evaluación de proyectos: indicadores, levantamiento de información, capacidades y recursos, uso de la información.	FIDA 2002	Ejercicio en clase: cadena de resultados e indicadores	Entrega avance N° 4: estrategias para la gestión de riesgos
13		Sistema de monitoreo y evaluación de proyectos		Presentación borrador de la cadena de resultados y los indicadores	
14		Medición de valor social: El SROI	Zigla 2010	Ejercicio en clase: modelo SROI para proyecto de empleo juvenil	
15		Balance y cierre			
16		ENTREGA DE TRABAJO FINAL (NO HAY EXAMEN FINAL)			

X. 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

XI. ACTUALIZACIÓN

19/08/19 a cargo del profesor William Campbell