

El rol de los indicadores en la medición organizacional dentro de la MAPP-OEA, una mirada sociológica.

María Camila Flórez Ardila

Tutor:
Mg. Didier Alejo Barrera

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD
Escuela De Ciencias Sociales Y Humanas ECSAH
Programa De Sociología - ZCORI
Agosto 2022

Agradecimientos

Este proyecto de grado no se hubiese podido llevar a cabo sin la colaboración de la Misión de Apoyo al Proceso de Paz de la Organización de Estados Americanos MAPP-OEA quienes me abrieron las puertas de la Organización y con quienes día a día me sorprendía aplicando la teoría sociológica, a mi Jefe y colega sociólogo Carlos González, director del área de Gestión Política de la Misión y a Rikard Nordgren quien es el coordinador de esta misma dependencia; dos grandes líderes.

Así mismo, a todo el equipo de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanas ECSAH – UNAD programa de Sociología, en especial a su directora en la Zona Centro Oriente la Prof. Dra Tania Meneses quien es una luz que guía al conocimiento social, al Prof. Mg. Eduardo Reina y mi tutor de tesis Prof. Mg. Didier Alejo, agradecimiento profundo.

Gracias a mi abuela Cecilia quién es mi motor de estudio, a mi familia, compañeros de estudio, mis amigos de vida C.B y A.R. este logro es de todos, porque están y estuvieron presentes.

¿Qué piensa un elefante morado en un mundo azul? Así conocí la sociología.

Tabla de contenido

Introducción	4
Justificación	6
Antecedentes	10
Contexto territorial y riesgo social abordado	13
Resultados	21
Capítulo 1	21
Perfil social y organizacional de la MAPP-OEA	21
Capítulo 2	27
De lo métrico a lo social una mirada desde la socióloga	27
Características de los indicadores	30
Paso a paso, la formación de indicador	31
Capítulo 3	35
20 indicadores que Evidencian lo invisible	35
Tabla 1: aproximación a los indicadores	41
Tabla 2: Validación a través del método SMART:	43
Tabla 3: Indicadores desarrollados	47
Conclusiones	51
Referencias Bibliográficas	56

Introducción

En la teoría social nos encontramos con diversos temas de estudio que dan relevancia a problemas sociales, entre estos la sociología organizacional se ha centrado en definir cómo son las relaciones entre los miembros de dicha organización y cómo coordinar actividades organizadas de manera colectiva entre ellos, dicho esto, a través de un proceso teórico – práctico este documento busca dar relevancia a los problemas internos surgidos en relación con una Organización no Gubernamental Interamericana y con ello generar la guía a través de indicadores de gestión para los procesos estratégicos dentro de un Plan Operativo que faculta la hoja de ruta interna para el futuro de la Organización.

Este documento aborda las temáticas de creación de indicadores, por lo cual se hará un recuento de aquellas premisas pertinentes para la creación y seguimiento indicadores de gestión en un paralelo con la metodología de Objetivos Específicos, Medurables, Alcanzables, Relevantes y Temporales SMART, igualmente procura dar una relación entre la sociología y las mediciones por medio de indicadores en organizaciones para así poder evidenciar las necesidades, cambios y soluciones que se pueden dar en los procesos de acompañamiento organizacional, especialmente en la MAPP-OEA frente a la construcción de paz en Colombia.

El presente proyecto aplicado se desarrolló gracias al programa de pasantías de la OEA en su modalidad virtual III – 2020 con la Misión de Apoyo al Proceso de Paz MAPP-OEA junto a apoyo y supervisión del programa de Sociología de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

Generando como resultado de dicha sinergia la construcción de 20 indicadores de gestión y procesos, los cuales se desarrollaron mediante un proceso de revisión al informe de análisis

social de la OEA en cuanto a temas de paz, política de drogas, conflicto social, acuerdo de paz y víctimas, utilizaron una metodología analítica que cumpliera con los mandamientos de los objetivos SMART de forma tal que cada premisa fue evaluada del 0 al 5, donde el resultado se entendería del 1 al 5, siendo 5 la máxima expresión de coherencia para un indicador entendible, cuantificable, posible y con caducidad de alcance, dichos indicadores fueron creados para el uso y seguimiento del Plan Operativo Anual - POA - de la MAPP-OEA 2021.

Como resumen, dentro de este documento se podrá encontrar en el capítulo 1 una explicación del contexto social y el riesgo abordado dentro de la Organización estudiada, en el capítulo 2 se tendrá la definición de indicador social, la importancia y utilidad de utilizar estos indicadores en la teoría Organizacional, la definición de algunos criterios y teoría que se puede utilizar al momento de definir y estructurar un indicador en un Proyecto o Política social y por último en el capítulo 3 los indicadores generados en la pasantía de Verano 2020 con la MAPP-OEA y la metodología utilizada para desarrollar estos.

Justificación

Los problemas sociales ha sido la base con la que ha trabajado la sociología desde sus inicios, el hecho mismo de entender como científico social un hecho según su entorno, y contexto es sumamente importante para las ciencias sociales, es por ello que a lo largo del tiempo hemos visto como la sociología se ha ido especializando en diferentes áreas, entre ellas la Sociología Organizacional o de las organizaciones

Este trabajo buscará dar una relevancia a cuáles han sido los problemas sociales encontrados desde la Organización de Estados Americanos OEA y al tener conocimiento de ello, cómo medir dichos problemas, construyendo indicadores que de manera clara y precisa muestren la hoja de ruta de la Misión y con ellos que sirvan para la estructura organizacional por Procesos.

Y es que los indicadores tendrán importante relevancia pues con estos podemos visibilizar un hecho, definirlo, acercarnos a él y trabajarlo de manera completa es por esto que desde el trabajo generado en el Área de Gestión Política de la MAPP se encontraron diferentes riesgos (Ver capítulo 1) y estos se afrontaron a través de estrategias claras y precisas, utilizando los indicadores para ello.

Es por lo que se hace necesario como primera medida entrar a definir más a fondo qué es un indicador, con esto nos encontramos con que los indicadores son instrumentos centrales en la gerencia pública moderna, toda vez que permiten adelantar procesos de monitoreo y evaluación. Un indicador es la representación cuantitativa o cualitativa que sirve para medir el cambio de una variable. Para valorar el resultado medido y estimar el logro de objetivos de políticas, programas y proyectos; estos son también utilizados en funciones públicas pues la realidad mundial lleva a poder evidenciar resultados desde lo social

La acción gubernamental como se encuentra planteada hoy día a nivel mundial, exige a los países fortalecer el desarrollo de mecanismos que permitan medir los programas y proyectos desarrollados a través de sus entidades y organismos, como agentes dinamizadores de dicho accionar, esto es que se cuente con mecanismos de evaluación a la gestión orientándose hacia una “gestión pública orientada a resultados (Departamento Administrativo de la función pública, 2012, pág. 5)

En otras palabras, un indicador viabiliza un proceso iterativo (que se repite) de información, que permite: 1. Verificar y analizar de manera permanente las actividades diseñadas para el cumplimiento de objetivos y metas y 2. Conseguir elementos de juicio frente a su efectividad en el logro de los fines propuestos (DNP, 2009)

Por ende, un indicador desempeña una función descriptiva, que consiste en aportar información sobre el estado real de una situación, un fenómeno o un proceso, y una función evaluativa, que consiste en formular un juicio de valor acerca de los cambios que se han registrado.

Esto antes mencionado se llevó cabo en un proceso práctico a través de la generación de indicadores que median la Gestión y el Proceso para proyectos futuros, sobre esto se pudo identificar que la función del indicador es mostrar señales claras y precisas en las que se puedan utilizar para describir cómo va a funcionar la Organización y cuál es su horizonte. A través de un proceso de medición se pueden establecer hojas de ruta para un actuar que repercutan positivamente en el trabajo social que realiza la organización, es decir, los indicadores sirven en este caso para dar la hoja de mando que se llevará con la comunidad, puesto que este trabajo

implica indirectamente a la comunidad, cosa que se abordará más a profundo en los capítulos siguientes.

Para continuar, es necesario comprender que el indicador debe ser claro, relevante, con un objeto concreto para la medición, y un carácter periódico en el tiempo. Los indicadores pueden ser considerados como una referencia que guía las actividades de gestión, monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos y de acompañamiento y verificación del desarrollo misional de una organización, cómo lo es el caso de los indicadores aquí presentados (ver capítulo 3)

El uso de los indicadores es fundamental para el monitoreo y mejora el levantamiento periódico para la recolección de información relativa al seguimiento y monitoreo del proyecto o la Organización y en la comparación en el tiempo de esta información se evidencian las falencias principales de un proyecto respecto al alcance de los objetivos o metas.

La participación de los sociólogos en las tareas de planeación ha sido cada vez más amplia y crucial. A algunos de ellos, como Oscar Fresneda, Diego Yepes y José Olinto Rueda, se deben los progresos en indicadores sociales y de población y los avances en los estudios de pobreza. (Wilches , y otros, 2017, pág. 35)

Antes de continuar con la relación sociología-indicadores, es imperante resaltar las distancias entre las formas de obtener conocimiento, es ampliamente conocido la utilización de métodos cualitativos y cuantitativos frente a los abordajes o temáticas de investigación u objeto de estudio, generando en principios una distancia inconciliable; sin embargo los estudios sociales, frente a la necesidad de presentar resultados medibles o interpretables han optado por metodologías mixtas que logran plasmar la realidad desde las relaciones humanas.

La tensión entre quienes defienden los datos reales y los que abogan por fórmulas abstractas, no es más que la disputa entre quienes suponen que se debe partir de la observación sistemática para construir conocimiento sobre el mundo empírico, y quienes creen que éste puede alcanzarse de modo indubitable por la vía matemática. Ambos modos de conocer configurarán en el transcurso del siglo XVII dos expresiones acerca del conocimiento científico, expresadas éstas en el pensamiento de Galileo y Harvey por una parte, y Descartes, por otra. (Bar, 2010, pág. 2)

Así pues, los estudios de carácter social o que implican un impacto en las sociedades han optado por usar las mediciones como una base de planificación y expresión mínima de una realidad compleja, Según el Dr en Sociología y economía Prof Oscar Fresneda nos da a entender que un indicador supone una simplificación, en aras de una generalización, de una exposición que privilegie ciertos aspectos susceptibles de cuantificación. Es decir, el indicador nos permite resumir, simplificar a través de una cifra o medida un hecho social.

Dicho lo anterior, en este trabajo se busca a través de la teoría mostrar cómo utilizar los indicadores como medios de conocimiento y comprensión a hechos sociales relevantes, pero en un índole de carácter Organizacional, en donde se define a través del indicador una hoja de ruta para las estrategias o procesos a implementar con la comunidad en temas de Paz, sustitución de cultivos ilícitos, víctimas y reconciliación social por causa del conflicto.

Antecedentes

En cuanto a la creación o generación de indicadores para entidades públicas u organizaciones sin ánimo de lucro no se encuentra muchos estudios ante esta temática; caso contrario a los estudios comparativos de indicadores; esto debido a la singularidad de creación de un indicador por la teoría; la cual los cataloga como metas medibles, concretas, alcanzables y con rastreo en tiempo como se vio en la justificación. Así las cosas, se rescatan los siguientes antecedentes referentes a la creación o conceptualización pura de un indicador para gerencia moderna.

Indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad son presentados por (Ortega, 1998) bajo una formulación matemática para poder medir el impacto y la contribución de unidades de acción en diferentes problemáticas; ya sean administrativas o sociales. En este caso estos indicadores fueron pensados y usados para productos en aras de utilidad; sin embargo, son ejemplo de cómo se deben tener en cuenta pasos para su creación; así pues la autora atribuye las siguientes definiciones:

EFICACIA: Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

EFICIENCIA: Es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

EFFECTIVIDAD: Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles.

Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

(Ortega, 1998, pág. 2)

Sin embargo estos no son los únicos posibles reconocimientos técnicos por la academia para la creación de un indicador; por ejemplo una publicación de Los Estados Unidos Mexicanos (2016) presenta una guía detallada para la creación estratégica de indicadores; este documento aborda consideraciones previas a la creación como el tener en cuenta la realidad de la entidad u organización y el estudio de estadísticas previas y definición de objetivos futuros; así pues:

Los indicadores de desempeño deberán incluir una ficha técnica, la cual deberá contener los siguientes elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación: • Nombre del indicador. • Dimensión a medir. • Definición. • Método de cálculo. • Unidad de medida. • Frecuencia de medición. • Línea base. • Metas. • Sentido del indicador. • Parámetros de semaforización. (Estados Unidos Mexicanos, 2016)

Estos principios pueden ser usados en diferentes áreas ya sean comerciales o sociales, así mismo, los indicadores pueden ser usados e incluso diseñados por otras fundamentaciones que, si bien se diferencian, comparten similitudes y enfoques como lo es el caso de los objetivos SMART, quienes brindan un diseño que confluye con los parámetros de Bonnefoy & Armijo (2005) en cuanto el seguimiento y evaluación periódica de variables.

Así las cosas, un objetivo SMART para Guillaume & Anne (2016) consiste en la realización o fijación de objetivos inteligentes se basan en que sea (S) específico, (M) Medible,

(A) Asequible, (R) Relevante, (T) Temporalmente definido, o sea con una asignación es espacio tiempo y caducidad de objetivo.

El trabajo realizado por los autores Bonnefoy & Armijo (2005) presenta la utilidad de esta propuesta en la presentación de indicadores de rendimiento y gestión como los KPI (indicadores clave de gestión) los cuales buscan medir el nivel de desempeño de un proceso determinado, enfocándose en el cómo e indicando que tan efectivos son dichos procesos de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Estos objetivos/indicadores KPI han sido muy relacionados con los objetivos/indicadores SMART y se encuentran en ellos grandes similitudes, pues en su formulación para un posible diseño compara las ideas fundamentales para hacer un proceso previo de discusión de ideas (lluvia de ideas), con ello generar un proceso de reflexión que se puede dar por varias metodologías como lo son grupos focales, reuniones de retroalimentación, discusión en mesa redonda entre otras.

Con esto, aunque no hay mayor bibliografía sobre indicadores de gestión y proceso, se hace en este proyecto una recolección y adaptación de los antecedentes estudiados, para proyectar con esto la teoría social sustento de los resultados desarrollados en el capítulo 3 de este trabajo.

Contexto territorial y riesgo social abordado

La Organización de los Estados Americanos OEA es el organismo regional más antiguo del mundo, cuyo origen se remonta a la Primera Conferencia Internacional Americana, celebrada en Washington, D.C en 1890. En esta reunión, se acordó crear la Unión Internacional de Repúblicas Americanas y se empezó a tejer una red de disposiciones e instituciones que llegaría a conocerse como “sistema interamericano”, el más antiguo sistema institucional internacional. La Organización fue fundada con el objetivo de lograr en sus Estados Miembros, como lo estipula el Artículo 1 de la Carta, "un orden de paz y de justicia, fomentar su solidaridad, robustecer su colaboración y defender su soberanía, su integridad territorial y su independencia". (OEA, 2022)

Hoy en día, la OEA reúne a los 35 Estados independientes de las Américas y constituye el principal foro gubernamental político, jurídico y social del hemisferio. Además, ha otorgado el estatus de Observador Permanente a 69 Estados, así como a la Unión Europea (UE). Para lograr sus más importantes propósitos, la OEA se basa en sus principales pilares que son la democracia, los derechos humanos, la seguridad y el desarrollo. La OEA tiene su sede principal en Washington DC y cada país miembro tiene una sede de la OEA en sus territorios.

Colombia cuenta con una Misión especial diseñada específicamente en el año 2004 para la revisión del mandato hacia el Proceso de Paz en el país, La Misión de Apoyo al Proceso de Paz en Colombia de la Organización de los Estados Americanos MAPP-OEA es una Misión política y técnica, que desde dicho año acompaña los esfuerzos de paz del Estado y al pueblo colombiano, directamente en las zonas más afectadas por el conflicto armado interno, la criminalidad y la inequidad. La Misión está desplegada de manera permanente a través de 18

oficinas regionales, principalmente en las áreas rurales y aisladas del país. La oficina principal tiene su sede en Bogotá.

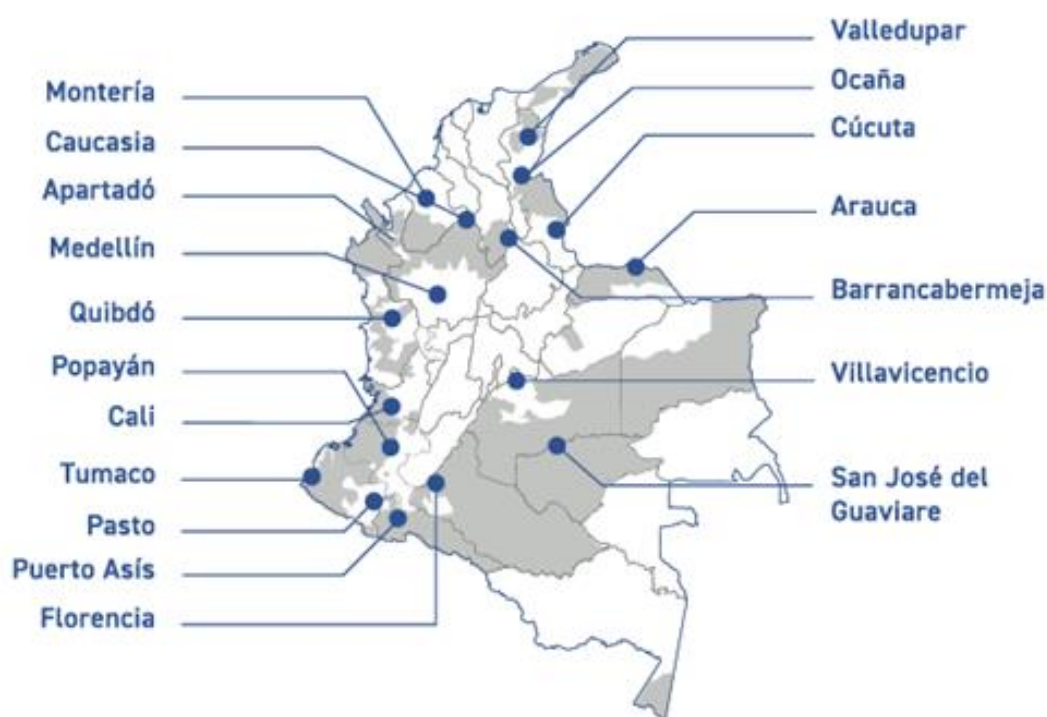
El trabajo desarrollado por la MAPP se ha caracterizado por ser independiente y respetuoso de las diferentes dinámicas de los territorios. También, por fomentar el trabajo conjunto y mantener una interacción fluida con todos los actores clave en la construcción de paz. Gracias a la confianza ganada, al conocimiento amplio de los territorios y a la experiencia de más una década, la Misión es reconocida como uno de los principales referentes en materia de paz en Colombia.

La MAPP-OEA trabaja la construcción de paz fundamentándose en monitorear el impacto de la violencia, las dinámicas sociales y las políticas de paz; el acompañamiento y apoyo a iniciativas de paz, la visibilización de avances, desafíos y amenazas al proceso de paz y en el empoderamiento de las víctimas, las comunidades y de los liderazgos

Sus aportes se centran en la creación de puentes entre comunidades e instituciones; en la entrega de análisis contrastados y recomendaciones concretas al Estado colombiano para la toma de decisiones, a nivel local, regional y nacional, y en la presencia permanente en los territorios, que muchas veces genera un efecto disuasivo contra los violentos.

La MAPP-OEA hace presencia en 18 territorios de manera constante por medio de las oficinas regionales y su nicho de trabajo se centra en comunidades afectadas por la violencia y el conflicto armado, propendiendo esfuerzos por la Construcción de paz, particularmente lo que concierne a construcción de género, construcción de justicia e instituciones sólidas y construcción de comunidad.

Presencia en los territorios



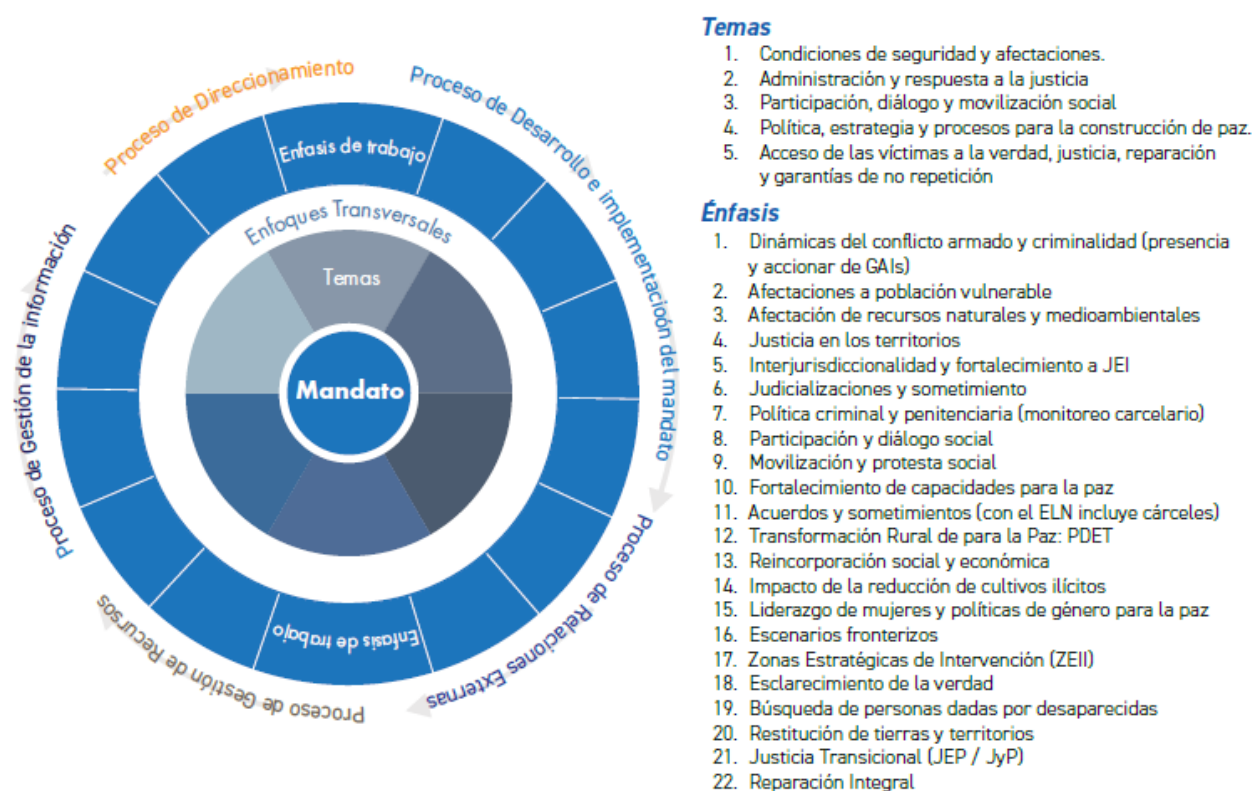
Fuente: MAPP-OEA

En estas 18 oficinas a nivel regional, la MAPP-OEA centra esfuerzos con las comunidades víctimas del conflicto armado en Colombia en temas de afectaciones a las condiciones de seguridad; administración y respuesta a la justicia; participación, diálogo y movilización social; política, estrategia y procesos para la construcción de paz; Y, acceso a las víctimas a la verdad, justicia, reparación. Desarrollando el enfoque práctico del Mandato que es apoyar a todo Proceso de Paz en Colombia.

Para el desarrollo de estas actividades, en la actualidad la MAPP /OEA cuenta, en Colombia, con una planta de más de cien personas, incluidos oficiales verificadores

internacionales, profesionales nacionales y personal administrativo. De éstos, aproximadamente un cuarenta por ciento son internacionales, mientras que casi el cincuenta por ciento son mujeres.

Figura 1: Mandato y temas abordados MAPP-OEA



Fuente: Proporcionado por la MAPP-OEA

El objetivo principal de la Misión es ayudar a construir un puente de doble vía que conecte las comunidades con el Estado a través de 4 acciones:

- A. Monitoreo a las dinámicas de los territorios: a través del seguimiento periódico que se realiza en territorios donde confluyen factores críticos para la Misión.
- B. Acompañamiento a las comunidades en sus procesos: A través del apoyo estratégico brindado a las comunidades para fortalecer el ejercicio de derechos fundamentales y la construcción de paz.

C. Visibilización de las dinámicas con información estratégica: La información recogida en terreno es procesada y analizada a profundidad, para generar recomendaciones y alertas a la institucionalidad.

D. Empoderamiento de las comunidades y su territorio: A través de procesos de capacitación para el fortalecimiento en diálogo, negociación, transformación de conflictos y construcción de consensos.

Con esto, el contexto en el que se gesta el presente trabajo está inmerso en el campo de la Cooperación Internacional y Organismos internacionales no Gubernamentales en donde el área de trabajo del proyecto si bien no se trabaja con la comunidad, si repercute en la hoja de ruta de la toma de decisiones para trabajar el Plan Operativo Anual de la Misión y con ello, a través de este proceso organizacional crear el prospecto de modelo que se proyecta la MAPP-OEA,

Buscando con esto una contribución desde la teoría de los indicadores sociales, énfasis en los indicadores de gestión y cumplimiento desde la misma organización; pues el cumplimiento de los objetivos y mejora de los mismo significa indirectamente un impacto en las comunidades como también la posibilidad de mejora en los procesos de la Organización.

Con base a un análisis social desarrollado, se pudo detectar que la Organización cuanta con una serie de Riesgos, pero que son catalogados como Riesgos Institucionales, pues no están directamente enfocados en la comunidad sino en la misma organización

Dicho esto, a través de un ejercicio de Planeación, con una metodología Mixta (MAPS) se identificaron los posibles riesgos potenciales que se pueden dar desde el contexto institucional en el Proyecto, buscando cuantificar la probabilidad e impacto de cada riesgo para así priorizarlos, gestionarlos y tratarlos mediante planes y contingencia en el POA 2021 MAPP-OEA

Los riesgos, en el caso de la MAPP, se configuran cuando se presenta la probabilidad de que se produzca una situación que pueda llegar a afectar o impactar el correcto desarrollo de las actividades propias de la Misión en el cumplimiento de su mandato, afectando la consecución de objetivos. Son valorados por su frecuencia e impacto lo que determina la prioridad con la que deberán ser tratados.

A partir de esta identificación de riesgos, la MAPP/OEA ha establecido las acciones necesarias a desarrollar para disminuir la probabilidad que se presenten los riesgos identificados o para anticipar los desafíos que pueden ocurrir en el siguiente año y afecten el adecuado y eficiente trabajo de la Misión en la ejecución de sus objetivos, metas, actividades y productos; Esta es la proyección que se busca evitar desde los indicadores.

Se podrán identificar los Riesgos abordados en la Organización de la siguiente forma:

1. Vinculación de la Misión a posturas políticas producto de un entorno polarizado acerca de la implementación del Acuerdo Final.
2. Pérdida o disminución de autonomía e independencia producto de exigencias y restricciones políticas u operativas del gobierno anfitrión.
3. La sobreoferta de capacitación puede producir una baja participación de líderes y lideresas en actividades y proyectos implementados por la Misión.
4. Que miembros de la comunidad internacional decidan suspender su apoyo a la implementación de la política de paz de Colombia.
5. Pérdida de confianza del relacionamiento con las contrapartes y comunidades en los territorios producto de la modalidad de monitoreo remoto y de la virtualidad.
6. Que se vincule a la Misión con posiciones políticas o pronunciamientos que no representan necesariamente la postura de la MAPP.

7. Que las condiciones de seguridad adversas y barreras de conectividad, dificulten la participación de comunidades en proyectos implementados y procesos de acompañamiento priorizados por la Misión.

8. No prórroga o renovación del mandato.

Se analizan los riesgos así:

Figura 2 : Mapa de calor de los Riesgos en la Organización



Fuente: Elaboración de la Autora con base en los Riesgos asociados

El análisis y evaluación de cada uno de los riesgos generó como resultados un mapa de calor que de manera gráfica permite visualizar de manera rápida, la prioridad y clasificación de cada uno de los riesgos.

El mapa de calor es la representación gráfica de la frecuencia e impacto de cada uno de los riesgos, posicionándolos en las zonas correspondientes de acuerdo con la calificación alta,

media o baja dada en cada una de las variables. Cada zona se encuentra identificada con un color, siendo los más oscuros los que requieren ser atendidos con mayor prioridad y los más claros los que con catalogados como urgencias menores las cuales pueden ser atendidas en un lapso mayor de tiempo.

Identificado los Riesgos encontrados desde el desarrollo del Proyecto se puede entender que inicialmente esta teoría se basa en los resultados y proyecciones de la Organización, llevando a lo material se busca que con el aporte dado a los indicadores de resultado y proceso en el área de Gestión Política, el proceso de direccionamiento estratégico dentro de la dependencia avance con los objetivos y trazos planteados, buscando con ello poder sintetizar las principales apuestas políticas, operativas y técnicas que la Misión determina para el Plan Operativo Anual año 2021 y con esto lograr dar cumplimiento a la visión y misión de trabajo trazada bajo un enfoque de Gestión por Procesos y Gestión por Resultados.

Dicha metodología de enfoques organizacionales ha contribuido a disminuir los riesgos para la operación y el funcionamiento de la Misión y vislumbrando cómo tomar medidas contingentes a la variabilidad de los contextos en los que se implementa el mandato; reforzando un trabajo holístico y articulado y avanzando en la evaluación, el seguimiento y la gestión de calidad.

Resultados

Capítulo 1

Perfil social y organizacional de la MAPP-OEA

Desde su creación en el año 2004, la Misión ha respondido a las dinámicas sociales, políticas y culturales en las que se ha enmarcado la construcción de paz en Colombia, atendiendo a las particularidades específicas de cada región.

En este sentido, la MAPP/OEA realiza especial seguimiento a las dinámicas de reclutamiento forzado, violencia sexual contra niños, niñas y adolescentes, a las afectaciones diferenciales e impactos desproporcionados en la vida individual y colectiva de las mujeres y sus organizaciones, al liderazgo de las mujeres y a las políticas de género para la paz. De la misma manera, a los escenarios de coordinación, armonización interjurisdiccional y fortalecimiento del Derecho Propio de las comunidades indígenas, apoyando los esfuerzos institucionales por la articulación entre la Justicia Especial Indígena, la Justicia Ordinaria y la Justicia Transicional.

Dicho esto, dentro de la Organización se le apuesta a la construcción de sinergias, comprendiendo que la Paz completa implica involucrar todos los temas, todos los actores y todos los territorios bajo el principio de corresponsabilidad; y un relacionamiento integral entre el Estado, la sociedad y los territorios. La Paz completa requiere unidad en la diversidad, unión de voluntades, articulación y acercamiento, así como privilegiar la vía del diálogo, la negociación y la construcción de consensos que sumen a diversos actores de la sociedad, de la institucionalidad colombiana y de aliados estratégicos comprometidos con la construcción de paz.

De otra parte, se busca dentro de la Misión tejer alianzas y concretar acciones con aquellas instituciones nacionales e internacionales que tienen como mandato y misión el apoyo a la

paz de Colombia, realizando un acompañamiento amplio y flexible a la política de paz del Estado colombiano,

Como lo estipula el mandato interno de la Organización, y de acuerdo con la hoja de ruta planteada en el Plan Estratégico Institucional 2016-2021 MAPP-OEA, la Misión se focaliza en una planeación estratégica para la formulación y ajuste de prioridades a partir de la valoración constante de las dinámicas políticas y el análisis de las prioridades que ha planteado el Gobierno nacional.

La MAPP como ente aliado del Estado colombiano y la sociedad civil en la construcción de paz se fundamenta en monitorear el impacto de la violencia, las dinámicas sociales y las políticas de paz; acompañando y apoyando a iniciativas de paz, la visibilización de avances, desafíos y amenazas al proceso de paz y el empoderamiento de las víctimas, las comunidades y de los liderazgos, particularmente en los temas de:

- Condiciones y afectaciones de seguridad
- Administración y respuesta a la justicia
- Participación diálogo y movilización social
- Políticas procesos y estrategias para la construcción de paz
- El acceso de las víctimas a la verdad, la justicia, la reparación y la no repetición

Hoy a partir de la experiencia y el camino recorrido, la Misión le apuesta al aprendizaje continuo, el análisis, la evaluación permanente de su gestión externa e interna y a la reflexión sobre el diseño de mecanismos y estrategias eficientes para la generación de incidencia, con el

fin de maximizar las oportunidades de transformación en los territorios, reafirmar sus aportes y ratificar su compromiso con el país.

Estos procesos de transformación, reflexión estratégica e implementación han permitido a la MAPP/OEA un seguimiento y mejoramiento hacia los procesos que constituyan una construcción de paz en Colombia pues contribuyen a objetivos globales como los consignados en la agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS: en lo que concierne a la igualdad de género (ODS #5), a la paz, la construcción de justicia e instituciones sólidas (ODS #16) (Naciones Unidas UN, 2022)

Con esto, la Misión busca tener una gran incidencia de manera local hasta convertirse en un cambio glocal, entendiendo esto y reconociendo el trabajo que realiza la MAPP desde lo social, se buscará en las próximas líneas hacer una aproximación más definida del perfil organizacional de la MAPP

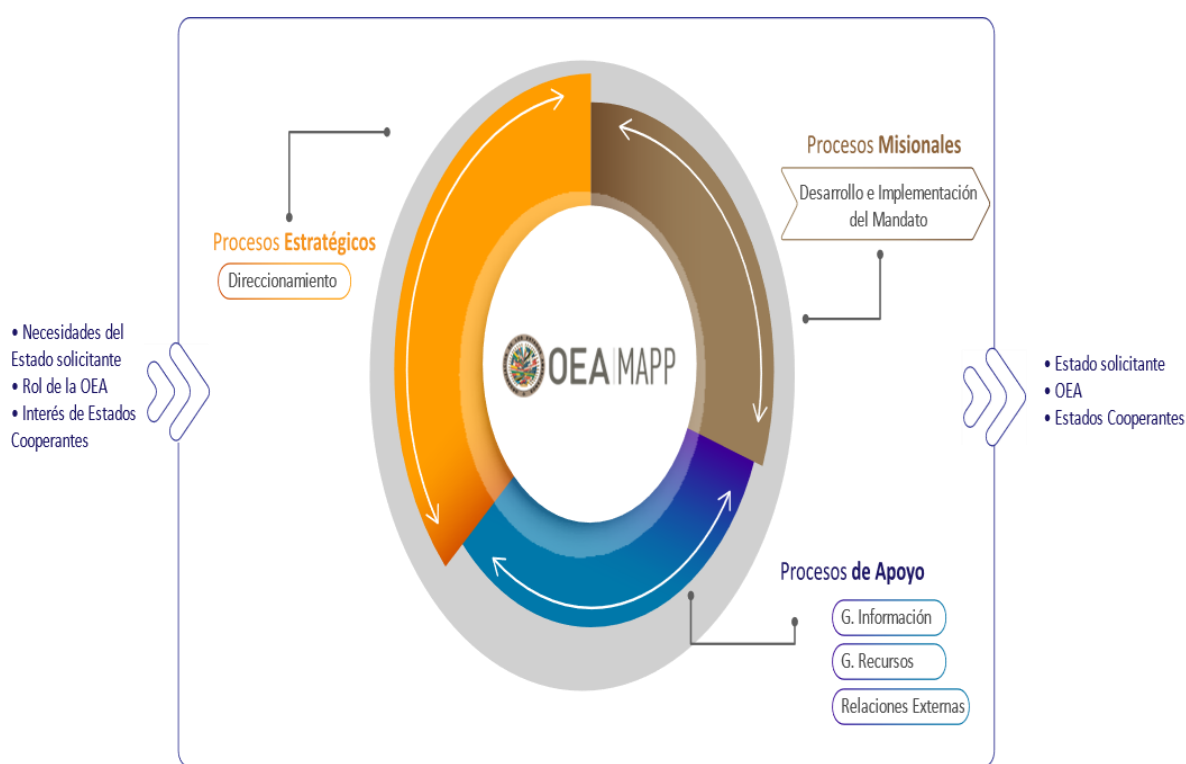
Primero se debe identificar que el despliegue institucional de la Organización se ha basado a través de una estructura organizacional enfocada en áreas temáticas, de apoyo y oficinas regionales. En donde las áreas temáticas y de apoyo son a nivel nacional y las oficinas regionales.

Siendo ello, tenemos el área de temáticas, que se subdivide en construcción de paz, dinámicas territoriales y justicia. El área de Apoyo que se subdivide en 6 áreas en donde se encuentra Gestión Política a la cabeza y por último el área administrativa.

Dicho esto, el trabajo realizado con los indicadores generados se hizo exclusivamente para el Área de Apoyo en dónde está incluido el departamento de Gestión Política y con el cuál se incursionó en todo el proceso investigativo.

Así mismo, dentro de las Áreas y departamentos, la MAPP ha empleado una metodología de trabajo mediante Procesos, en donde se encamina a cada área a realizar los objetivos según su deber, se explica así:

Figura 3 Enfoques de la MAPP-OEA



Fuente: Proporcionada por la MAPP-OEA

Con esto, además de seguir implementando la metodología de Gestión por Resultados la MAPP/OEA adopta el enfoque de Gestión por Procesos, que permite mantener la perspectiva del seguimiento y cumplimiento de objetivos estratégicos y metas y a la vez, enriquecer la planificación, la articulación entre los procesos y el trabajo en equipo, a través de la coordinación

de apuestas, oportunidades y prioridades para mejorar la implementación y gestión de los recursos.

El proceso del cual se encarga el área de Gestión Política es el Proceso Estratégico de direccionamiento pues busca la planeación y orientación estratégica, dirigida por la alta dirección, para garantizar el cumplimiento de los objetivos misionales y la operación completa de la Misión. También se enfoca en dar aportes a los procesos de apoyo en el área de Relaciones Externas.

En esta etapa se definen las políticas, estrategias, principios y valores que regirán a la Misión. Todo esto con la ayuda de los subprocesos de planeación estratégica, incidencia política y mejora continua.

Así pues, es de aclarar que desde el área de Gestión Política y desde la pasantía se adelantaron herramientas estratégicas y operativas para el desarrollo de los objetivos de la Misión. La identificación del contexto, actores, retos, perspectivas y estrategias capaces de promover cambios y garantizar el cumplimiento de los objetivos misionales. Igualmente se analizaron las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas con el fin de mantener la atención de la misión en el presente y en el futuro, teniendo en cuenta las situaciones enfrentadas y los posibles escenarios.

Bajo la anterior premisa e inmersión al perfil de la MAPP-OEA hemos definido varios ítems fundamentales que debemos reconocer hasta este momento del escrito:

1. La importancia del indicador como medio de planificación certero y confiable que permite la medición y seguimiento.

2. Los riesgos que se han identificado en el problema social interno de la MAPP y sus posibles tratamientos
3. El perfil social y organizacional de la MAPP-OEA, su trabajo con las comunidades y su anatomía interna de Gestión por procesos y resultados

Estos tres ítems son fundamentales para dar unión a los próximos dos capítulos y comprender cómo se crearon los 20 indicadores de gestión y Proceso de la MAPP, reconociendo su contexto y su origen.

Capítulo 2

De lo métrico a lo social una mirada desde la socióloga

El presente capítulo busca sentar la relación entre la teoría social y su aplicación desde la medición a través de indicadores con la Misión de Apoyo al Proceso de Paz MAPP-OEA, en donde podremos identificar cómo usar la teoría de objetivos SMART para definir indicadores de gestión y proceso proyectados para el Plan Operativo Anual 2021.

Dicho ello, se presentan enumerados los pasos seguidos para evidenciar la creación de los indicadores bajo el trabajo de objetivos SMART no antes sin revisar un paralelo de la importancia de indicadores en la creación y cumplimiento de objetivos sociales; lugar en donde convergen por medio de la transversalidad de la ciencias sociales y reutilización de métodos que sustenten una aproximación a una realidad medible.

Dado ello, en este trabajo se encontró que los indicadores creados fueron parte fundamental para la difusión del trabajo desde sistemas de información de la MAPP ya que permitieron comunicar el avance que tuvo la MAPP en comparación con los años anteriores y de los procesos que se desarrollaron en la misma, de manera clara, precisa y fácil de entender.

Es importante resaltar que todos los indicadores son una medida que se ubican bajo un marco de referencia (política y población meta), lo que permite que el análisis de los resultados que proporcionan tenga un valor dentro del contexto en el cual se proponen.

“La disponibilidad de indicadores bien formulados soporta eficazmente la buena gestión y permite a cada organización contar con una información útil para adoptar eventuales ajustes necesarios sobre la marcha, así pues la evaluación de gestión es una
“Medición sistemática y continua en el tiempo, de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados

planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” (Alcaldía de Santa Marta, 2014, pág. 2)

Al cierre o durante una actividad, los indicadores permiten establecer si se ha logrado el impacto deseado y se han conseguido los objetivos y los resultados esperados, esto implica la posibilidad de comparar un fenómeno entre la situación de antes y aquella que se da después y, por ende, contar con los datos relativos a la situación como era antes del inicio proyecto. Los datos iniciales representan la línea de base y se comparan con los datos recopilados durante la realización de la actividad.

“Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de unas variables previamente identificadas y consideradas clave, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos” (AECA en Bonnefoy & Armijo, 2005, p.23).

Los indicadores se utilizan en varias fases del ciclo de desempeño de Organizaciones pero siempre buscan hacer énfasis en el cumplimiento de su misión o en el logro de sus objetivos estratégicos o gerenciales.

Hay técnicas, metodologías y herramientas de chequeo en la calidad de un indicador, como toda metodología, no se garantiza la perfección, pues hay metodologías que pueden ser mal aplicadas, pero sí existen herramientas que nos ayudan en chequear la calidad de un indicador, como las planteadas con la metodología SMART, la fórmula matemática de indicadores que desarrollaremos enseguida, o los indicadores KPI.

Es menester indicar que hay gran confusión en pensar que los indicadores cualitativos no requieren números, para nada, la gran mayoría de los indicadores cualitativos requieren números. Sin embargo, siguen siendo cualitativos. La diferencia es que cuando utilizamos indicadores

cualitativos estamos cuantificando lo cualitativo, estamos aumentando el nivel de discrecionalidad, disminuyendo el nivel de objetividad.

Figura 4 Ciclo de creación de indicador



Fuente: Elaboración del autor con base en PREVAL-FIDA 2004: 28

Así pues, es de aclarar que desde el área de Gestión Política y desde la pasantía se adelantaron herramientas estratégicas y operativas para el desarrollo de los objetivos de la Misión. La identificación del contexto, actores, retos, perspectivas y estrategias capaces de promover cambios y garantizar el cumplimiento de los objetivos misionales. Igualmente se analizaron las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas con el fin de mantener la atención de la misión en el presente y en el futuro, teniendo en cuenta las situaciones enfrentadas y los posibles escenarios, reconociendo los Riesgos que pueden aparecer en el desarrollo mismo de la Misión y que fueron identificados previamente en este trabajo (Ver contexto y riesgo social abordado)

Con ello, ampliaremos un poco la teoría para explicar así cómo fue su aplicación en los Indicadores creados para el POA de la MAPP-OEA 2021, siendo esto tenemos que:

Características de los indicadores

Un indicador como se definió previamente debe tener unas características específicas que cumplan en cabalidad sus requisitos, entre estas encontramos que deben ser:

- Específico: preciso, inequívoco, y claramente definido.
- Medible: cuantificable utilizando los métodos disponibles y abierto a una validación independiente. (Es el mismo criterio que se utiliza en las ciencias, un experimento es reconocido como apropiado si se puede repetir x veces logrando el mismo resultado, aquí indirectamente nos estamos refiriendo a toda la discusión que hicimos antes sobre indicadores cuantitativos y cualitativos, al final del día siempre llegamos a una forma de medición)
- Asequible: concretamente manejable y disponible a un costo razonable.
- Relevante: capta aspectos esenciales de la realidad que sirven para la toma de decisiones: útil para la retroalimentación durante la ejecución del proyecto.
- Temporalmente definido: medible y alcanzable en el tiempo disponible (antes del cierre del proyecto). (Guillaume & Anne, 2016)

Otras características importantes de los indicadores son las siguientes.

Validez: Reflejan y miden los efectos y resultados del programa o proyectos, y los factores externos a estos. Pertinencia: Guardan correspondencia con los objetivos y la naturaleza del programa o proyecto, así como con las condiciones del contexto en donde se gestiona. Sensibilidad: Reflejan el cambio de la variable en el tiempo cuando esta se modifica. Representatividad: Expresan efectivamente el significado que los actores le otorgan a determinada variable. Confiabilidad: Arrojan los mismos resultados también si la medición es efectuada por diferentes personas siendo estos:

- Demostrables: Evidencian los cambios buscados.
- Fácticos: Son objetivamente verificables.
- Eficientes: Son exactos al expresar el fenómeno.
- Suficientes: Expresan el fenómeno por sí mismos, sin ser redundantes.
- Flexibles: Se adecuan a la realidad de lo que se mide y a la disponibilidad/confiabilidad de la información.
- Monitoreabilidad: Viabilizan un flujo permanente de información sobre el comportamiento de la variable.
- Verificación de la presencia de fuentes de verificación: en donde estas fuentes de verificación son aquellas organizaciones, personas, asociaciones que nos ayudan o nos ofrecen la información necesaria para la medición de un indicador

Paso a paso, la formación de indicador

Dicho esto, dentro de la pasantía de verano se tuvo una metodología para la creación de indicadores que tomó en cuenta la formulación del indicador desde un concepto holístico, que buscara reflejar las principales apuestas políticas, operativas y técnicas que la Misión determina para el futuro, con el fin de avanzar en el cumplimiento de su visión y misión, bajo un enfoque de Gestión por Procesos y la Gestión por Resultados.

Con esto, el proceso de creación de los indicadores se creó con base en:

1. Análisis al objetivo cuyo avance se desea medir y la descripción del concepto de lo que se quería medir. Por ejemplo: de acuerdo con los objetivos y resultados del proyecto, ¿qué significa capacidad de gestión? Se define que medir, y una línea de base y una meta

2. Traducir la definición en dimensiones y variables reconocibles, diferenciadas unas de otras. Por ejemplo: para capacidad de gestión se podría identificar las siguientes dimensiones/capacidades: apalancamiento de recursos, manejo administrativo-contable, formulación de proyectos.

3. Revisar si las dimensiones e indicadores corresponden al nivel de resultado que se quiere evaluar (impacto, efecto, proceso, etcétera). Para ello nos podemos plantear si ¿Tiene cada indicador de la lista elaborada relación con el nivel de objetivos que el proyecto debe verificar o medir? Ya que el nivel de objetivos es otra manera técnica de definir los renglones de una matriz de marco lógico

4. Formular indicadores medibles y objetivamente verificables. Un paso clave será la determinación de la unidad de análisis: ¿Quiénes serán objeto de la medición o verificación? personas, instituciones, organizaciones o grupos.

5. Identificar la unidad de medida o verificación: número o porcentaje para información cuantitativa; tipo, nivel o grado para información cualitativa. (cuál es la unidad de medida que se utiliza para cada uno de los indicadores seleccionados)

6. Una vez obtenida la lista de indicadores, se aplicó a cada uno de ellos los cinco criterios SMART: eSpecífico, Medible, Asequible, Relevante, Temporalmente definido. Con esto, definirles un valor del 1-5 en donde 5 es un criterio correcto y 1 es incorrecto.

Para este propósito se utilizó la Tabla para la validación/selección de indicadores:

Figura 4 Validación de indicadores

TIPO DE INDICADOR ▼	DEFINICIÓN DE INDICADOR ▼	PUNTAJE POR CRITERIO*					PUNTAJE	DECISIÓN
		S	M	A	R	T	PROMEDIO ▼	SI/NO ▼
IMPACTO	INDICADOR 1: ...							
	INDICADOR 2: ...							
	INDICADOR 3: ...							
	INDICADOR 4: ...							
EFECTO	INDICADOR 5 : ...							
	INDICADOR 6: ...							
	INDICADOR 7: ...							
	INDICADOR 8: ...							
GESTIÓN O PROCESO	INDICADOR 9: ...							
	INDICADOR 10 : ...							
		* Asignar un puntaje de 1-5 a cada criterio						

Fuente: Elaboración de la autora con base en PNUD 2002 Y DNP 2009

Un punto específico a abordar antes de continuar con la explicación metodológica para la definición de los indicadores es resaltar que en la teoría y cartillas de creación de indicadores, generadas en su mayoría por el DANE (DANE, 2016. Planificación y estadística) resalta que a la hora de la formulación de los indicadores se debe tener en cuenta, primero la definición de variables (como también lo hace la formula SMART) y luego de ello, la construcción de una fórmula verificable que determine la forma matemática del indicador y la relación de las variables. Así:

$$\text{Indicador} = \frac{a}{b} * 100$$

Dicha fórmula se desarrolla teniendo en cuenta siempre un numerador, un denominador y una constante que en este caso es 100; cuando se tenga estos datos claros y se puede terminar matemáticamente el indicador, el paso a seguir es establecer los actores responsables para desarrollar dicha tarea.

Esto es en teoría lo que nos plantea el DANE, pero para nuestro caso en concreto, los indicadores se crearon solo basándonos en la teoría SMART.

Teniendo esto en cuenta, y sin dejar de lado la importancia matemática para la validación de un indicador se siguieron las formas de selección propias de los objetivos SMART; siendo estas la calificación de uno (1) al cinco (5) de acuerdo con las premisas de ser específicos, medibles, alcanzables y con tiempos claros y definidos.

7. Establecer las fuentes de verificación, la línea de base y la meta a la que se quiere llegar con la realización del proyecto. Al respecto es importante aclarar también sobre qué base comparativa definir un desempeño adecuado, cómo hago para definir que la meta es adecuada

8. Depurar la lista seleccionando los indicadores más relevantes y viables.

9. Preguntarse quién y a través de qué técnicas recogerán la información para cada indicador o para un grupo de ellos

10. Estimar la periodicidad de la recopilación de la información y el costo que esto implicará.

Con todo lo anterior, podemos definir en concreto cual fue la teoría usada para crear los indicadores de gestión y proceso en la MAPP, esta teoría se demuestra ha sido correctamente aplicada a la realidad social y con ello ha generado cambios en la conducta social desde su visión organizacional.

En resumen, en este capítulo comprendimos cómo se crea un indicador, cuáles son las características que deben seguir y un paso a paso de la formulación misma de un indicador; dado esto, se expondrá en el siguiente capítulo cuáles fueron los indicadores creados ya conociendo su contexto, su inicio y formulación

Capítulo 3

20 indicadores que Evidencian lo invisible

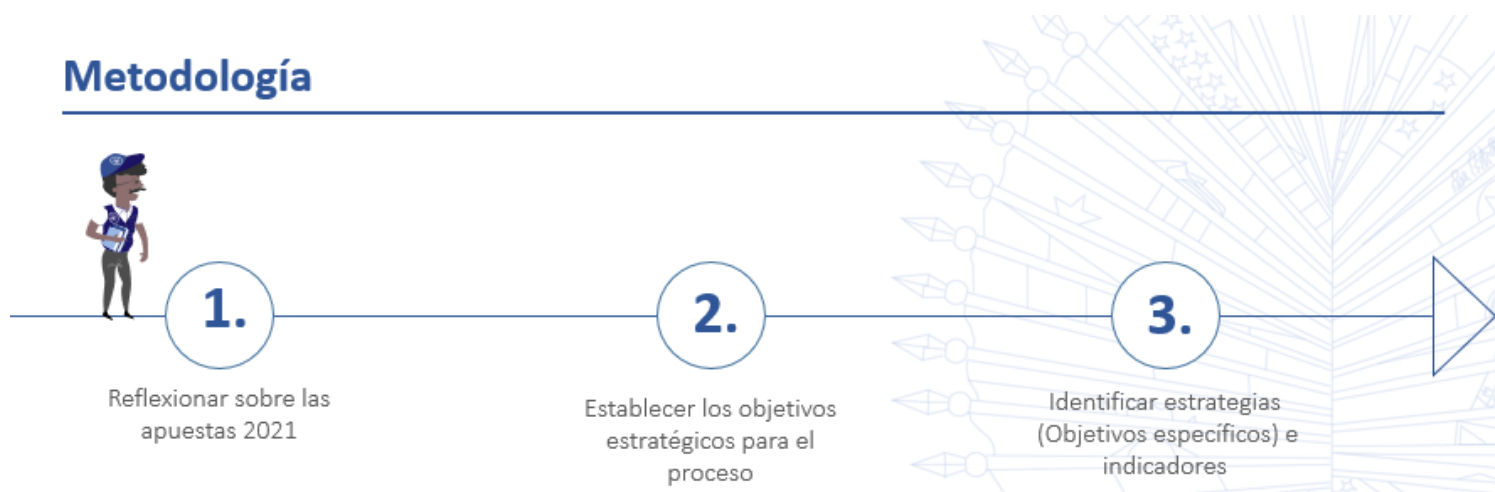
Con base a todo lo anterior nos hemos enfocado en la creación de 20 indicadores de gestión y de proceso, que buscan sintetizar las principales apuestas políticas, operativas y técnicas que la Misión ha determinado para el 2021, con el fin de avanzar en el cumplimiento de su visión y misión, bajo un enfoque de Gestión por Procesos y Gestión por Resultados.

Para dar desarrollo a esto se tuvo un proceso en el que a través de una metodología de análisis en investigación aplicada según las tareas que se pedían desde la MAPP-OEA, se empieza con una guía metodológica que presenta la jefatura de la Misión, desarrollando un proceso específico para la creación de los indicadores por área, particularmente el Área de Gestión Política Proceso de Direccionamiento.

Para iniciar con la creación de los indicadores se indagó sobre las apuestas de la MAPP, las estrategias y el enfoque que se quería dar a la Misión, con esto se utiliza una metodología en donde se da una reflexión sobre las apuestas del 2021, se establecen los objetivos estratégicos para el proceso y por último se identifican las estrategias (objetivos específicos) de la Misión, generando los indicadores correspondientes a todo el trabajo antes desarrollado.

Se ejemplifica a través de los siguientes pasos:

Metodología



Fuente: Aportado por la MAPP-OEA

Se estableció una ruta de 3 puntos a identificar a través de reflexión, lluvia de ideas y apuestas a los indicadores

PUNTO #1 Reflexiones



Punto # 1

Reflexión

Cada coordinador(a) de área llevará a cabo, junto con su equipo, una reflexión para establecer cuáles serán las principales apuestas que desde el proceso se trabajarán en el 2021, podemos hacer preguntas como:

- ¿Qué significa contribuir a la construcción de paz?
- ¿Cuáles son las tres fortalezas más importantes de la Misión hoy en día?
- ¿Cuáles son los tres retos que tiene la MAPP para el 2021?
- ¿Qué debemos conservar del año 2020 y trabajar durante el 2021?
- ¿Cuáles son los riesgos que se han detectado en el desarrollo de nuestras tareas? Por ejemplo:
 - a. Retiro de un donante del Fondo Canasta
 - b. Daño a la reputación o imagen de la MAPP
 - c. Ataque cibernético

Nota: Importante recordar que el ejercicio debe ir orientado al proceso y no a la oficina o área.

Fuente: Aportado por MAPP-OEA

“Sinergias metodológicas para la construcción de los indicadores”

Reflexiones

Solo en un sistema democrático, imperfecto pero perfectible, y mediante una educación que practique la democracia auténtica, es posible construir la paz social e individual y solamente mediante medios justos y moderados, frutos del diálogo y del consenso se podrá ir construyendo, poco a poco, una sociedad más justa, armónica en paz. (Adaptado de Domingo Araya)

- *¿Qué significa contribuir a la construcción de paz?*

Como actores externos podemos fomentar, ayudar y construir espacios de diálogo y construcción de consensos, fortalecer las capacidades locales, regionales y nacionales para la paz

Significa aportar desde la externalidad a la consolidación de la paz y de los establecido en el Acuerdo de Paz, como expertos observadores la misión promueve la culta del diálogo, el respeto y lo espacios hacia la inclusión, reconciliación y búsqueda de la paz.

- *¿Cuáles son las tres fortalezas más importantes de la Misión hoy en día?*

- a. *La presencia regional y el Conocimiento de las realidades territoriales*
- b. *Posicionamiento de la Misión como referente en temas de paz ante la comunidad Internacional*
- c. *La larga experiencia de trabajar en la construcción de paz*

- *¿Cuáles son los tres retos que tiene la MAPP para el 2021?*

- a. *Poder navegar y trabajar en un contexto altamente politizado por el arranque del proceso electoral promoviendo el diálogo entre las organizaciones sociales y las instituciones*
- b. *Promover el diálogo entre las instituciones y las comunidades en la implementación de los PDET, PNIS y la sustitución de los cultivos ilícitos*
- c. *Fortalecer las capacidades de las comunidades de participar en los procesos regionales y locales como los consejos regionales y municipales de paz*

- *¿Qué debemos conservar del año 2020 y trabajar durante el 2021?*
 - *Conservar los espacios de diálogos ya adquiridos en el 2020, conversatorios internos, foros, webinar y todo lo relacionado con la cultura del aprendizaje desde la MAPP*
 - *Conservar la cultura de la virtualidad, reduciendo gastos, traslados y procesos burocráticos. Aumentar el proceso de manejo de plataformas, redes internas de comunicación y contenido multimedia.*
- *¿Cuáles son los riesgos que se han detectado en el desarrollo de nuestras tareas?*
 - a. *Pandemia y las restricciones de presencia*
 - b. *Daño a la reputación o imagen de la MAPP (sesgar desde ideologías políticas)*
 - c. *Ataque cibernético, aunque no hemos detectado debemos ser más cuidadoso en nuestras comunicaciones y el manejo de documentos*

La construcción de paz es un concepto amplio que abarca normalmente las iniciativas que se enmarcan en dos ejes principales que forman parte del mismo proceso:

1. *La prevención y la gestión de los conflictos: implica un análisis de las causas de la violencia y las intervenciones necesarias para evitar que un conflicto se transforme en guerra, así como las iniciativas realizadas durante un conflicto armado. Dentro de este eje se encuentran las estrategias para ponerle fin a los conflictos existentes o que permitan que las tensiones existentes se resuelvan a partir de diferentes mecanismos como las acciones de diplomacia que puedan contribuir a detener la escalada de la violencia, la mediación, y la negociación de acuerdos de paz.*

2. *La rehabilitación postconflicto: en el corto plazo, implica un conjunto de mecanismos de justicia transicional, de reconstrucción de la memoria histórica, de reparación de las víctimas, de desmovilización, desarme y reintegración (DDR) de los excombatientes, etc. En el medio y largo plazo, las medidas que permitan abordar las causas que originaron el conflicto armado y sentar los cimientos sociales, políticos y económicos para lograr una paz duradera. En este sentido, la rehabilitación postconflicto es también una forma de prevenir los conflictos. El derecho a la Paz es un Derecho de todos.*

PUNTO #2 Lluvia de ideas objetivos estratégicos



Punto # 2

Lluvia de ideas

Con base en las reflexiones de la pregunta anterior, definir 1 o 2 objetivos estratégicos para la Misión en el 2021, apuntando a lo siguiente:

¿Qué son los objetivos estratégicos?

- Apuntan a la visión y al objetivo del mandato de la Misión
- Son claros (no abstractos), precisos, realistas, comprensibles, motivadores e inspiradores
- Son medibles
- Se estructuran **verbo** (en infinitivo ar, er, ir y debe referirse al fin) + **sustantivo sobre el cual recae la acción**.
- Contestan preguntas como: ¿Qué cambiar? ¿Para quién? ¿Cómo? ¿Cuándo?

Fuente: Aportado por la MAPP-OEA

¿Qué cambiar? La cultura o más bien la falta de cultura de diálogo y negociación

¿Para quién? Representantes de movimientos sociales y funcionarios públicos

¿Cómo? Fortalecer las capacidades y conocimiento de mediación y negociación

¿Cuándo? 2021

Objetivo: Promover y la práctica de espacios de diálogos entre los actores del territorio en el marco de la cultura del respeto a través del entrenamiento y capacitación en manejo de habilidades y negociación de conflictos con enfoque inclusivo y de género

¿Qué cambiar? La participación de las comunidades en las esferas de decisión

¿Para quién? Líderes comunales en los territorios

¿Cómo? Capacitación y acompañamiento

¿Cuándo? 2021

Objetivo: Propiciar y acompañar a las comunidades procesos de dialogo y autoconocimiento territorial en cada una de las regiones de Colombia para contribuir a la rehabilitación del postconflicto y la construcción de paz

Se desarrolló la siguiente tabla para darle orden a los argumentos:



Punto # 2

Reflexión 1:	Reflexión 2:
¿Qué cambiar? <i>La cultura o más bien la falta de cultura de diálogo y negociación</i>	¿Qué cambiar? <i>? La participación de las comunidades en las esferas de decisión</i>
¿Para quién? <i>Representantes de movimientos sociales y funcionarios públicos</i>	¿Para quién? <i>? Líderes comunales en los territorios</i>
¿Cómo? <i>Fortalecer las capacidades y conocimiento de mediación y negociación</i>	¿Cómo? <i>Capacitación y acompañamiento</i>
¿Cuándo? 2021	¿Cuándo? 2021
Objetivo estratégico 1: <i>Promover y la práctica de espacios de diálogos entre los actores del territorio en el marco de la cultura del respeto a través del entrenamiento y capacitación en manejo de habilidades y negociación de conflictos con enfoque inclusivo y de género</i>	Objetivo estratégico 2: <i>Propiciar y acompañar a las comunidades procesos de dialogo y autoconocimiento territorial en cada una de las regiones de Colombia para contribuir a la rehabilitación del postconflicto y la construcción de paz</i>

Fuente: Aportado por la MAPP-OEA

Con todas reflexiones anteriores y pasando por la hoja de ruta metodológica que se mostró, se hizo el primer esbozo de los indicadores que se iban a presentar a la jefatura, siendo estos:

Tabla 1: aproximación a los indicadores

Objetivo Estratégico	Objetivo Específico (Actividades)	Meta	Tiempo	Indicador
Propiciar y acompañar a las comunidades procesos de dialogo y autoconocimiento territorial en cada una de las regiones de Colombia para contribuir a la rehabilitación del post conflicto y la construcción de paz	Profundizar el conocimiento y fortalecer la capacidad de las comunidades en su participación en los espacios regionales y locales para conseguir, gestionar y realizar avances en la consolidación de la paz.	Dar seguimiento y visibilización a los Consejos Regionales y Municipales de Paz desde los territorios	Primer y segundo semestre 2021	# de Consejos Regionales y Municipales de Paz promovidos y trabajados por parte de la MAPP con las comunidades
		Afianzar y robustecer los espacios virtuales como conversatorios, foros, webinar que generen retroalimentación desde las regionales con actores expertos y sociedad civil.	Al menos dos veces al mes desde Enero hasta diciembre de 2021	# de Foros, Conversatorios y Webinar desarrollados por la MAPP-OEA y sus regionales
Promover las prácticas de espacios de diálogos entre los actores del territorio en el marco de la cultura del respeto a través del entrenamiento y capacitación en manejo de habilidades, negociación de conflictos con enfoque inclusivo y de género	Desarrollar la logística, convocatoria y trabajo de diferentes actores para que se posibilite el dialogo que facilite la implementación de los PDET, PDIS y sustitución de cultivos ilícitos en las comunidades	Asistir, monitorear y promover dinámicas de partición desde las Audiencias Públicas sobre el PNIS y PDET, desde las regionales y los organismos institucionales	Primer y segundo semestre 2021	# de Audiencias Públicas PDIS monitoreadas
		Aumentar la participación con enfoque de género y la visibilización de las comunidades desde el territorio	Primer y segundo semestre 2021	% de participación femenina en las mesas de diálogo, audiencias públicas y eventos realizados

Fuente: Elaborado por la Autora con base en lo proporcionado por la MAPP-OEA

Para especificar sobre lo anterior, se encontró con que en la MAPP los objetivos estratégicos dentro del área eran: 1. Propiciar y acompañar a las comunidades procesos de dialogo y autoconocimiento territorial en cada una de las regiones de Colombia para contribuir a la rehabilitación del post conflicto y la construcción de paz y 2. Promover las prácticas de espacios de diálogos entre los actores del territorio en el marco de la cultura del respeto a través del entrenamiento y capacitación en manejo de habilidades, negociación de conflictos con enfoque inclusivo y de género.

Pero dichos objetivos se fueron puliendo y a través de la metodología planteada por la Misión se modificaron por medio de reflexiones dentro del área y quedaron finalmente definidos así: 1. Promover las prácticas de espacios de diálogos y construcción de consensos entre las instituciones del Estado, sociedad civil y la comunidad internacional, estratégicos para la construcción de paz. y 2. Posicionar a la MAPP/OEA como una organización relevante y útil en la construcción de paz en Colombia (Ver tabla 1)

Con esto, se buscó generar una mirada teórico/practica de la teoría de los indicadores sociales en especial desde el campo de la cooperación internacional pues en el marco de políticas públicas se hizo necesario revisar de forma crítica las acciones emprendidas por las organizaciones sociales y su impacto en el fenómeno social, ya que al realizar el seguimiento y monitoreo de las acciones frente a la gestión e impacto de la política pública resulta crucial profundizar la discusión, puesto que al realizar dicho monitoreo y seguimiento de tales indicadores podemos mirar el impacto de los fenómenos sociales y con ello reflexionar si las acciones realizadas tienen un resultado pertinente en los indicadores sociales estudiados, que demuestren que los indicadores son instrumentos centrales pues permitirían adelantar procesos de seguimiento (monitoreo) y evaluación.

Con este fin, se buscó desarrollar un esquema de planes de trabajo que contemplaran al detalle las actividades a realizar para la consecución de los objetivos y sus respectivas metas. De igual forma, se construyeron las líneas base de los indicadores que miden el nivel de cumplimiento de lo propuesto.

Se buscó así que todos los indicadores cumplieran su objetivo con las 5 características SMART, que fueran capaces de generar una evidencia cualitativa al igual que anteponer una meta la cual alcanzar proponiendo al mismo tiempo indicadores de medición, en otras palabras, permitiendo evidenciar lo que no se ve, midiendo lo social.

De esta forma se calificó en la teoría SMART los indicadores creados:

Tabla 2: Validación a través del método SMART:

TIPO DE INDICADOR	DEFINICIÓN DE INDICADOR	PUNTAJE POR CRITERIO*					PUNTAJE PROM	SI/NO
		S	M	A	R	T		
GESTIÓN	INDICADOR: fichas actualizadas en el año/total de fichas de la entidad) *100%	5	5	5	4	5	4,8	SI
	INDICADOR: (#encuestas desarrolladas/100.000encuestas deseadas) * 100%	4	4	5	4	5	4,4	SI
	INDICADOR: (#publicaciones de espacios territoriales en redes/total de publicaciones en redes del mes)*100%	3	3	5	5	5	4,2	SI
	INDICADOR: % de aumento de donaciones a la Misión en relación con el periodo anterior = >15%	5	5	4	5	5	4,8	SI
	INDICADOR: #Actores identificados/ #decisiones tomadas = efectividad > 80%	4	4	5	5	4	4,4	SI

PROCESO	INDICADOR: #actores/#espacios = >10	2	3	4	2	3	2,8	NO
	INDICADOR: #aduencias monitoreadas/20 audiencias PDIS) * 100%	5	4	5	5	4	4,8	SI
	INDICADOR: los espacios de diálogo con influenciadores aumentan en un 150%	5	4	4	5	5	4,6	SI
	INDICADOR: (#espacios creados/12 espacios diálogo propuestos) *100%	4	4	4	4	4	4	SI
EFECTO	INDICADOR: % de aumento de visualizaciones, descargas y shares de las publicaciones de la MAPP en redes = >60%	5	5	4	5	3	4,4	SI
	INDICADOR: (#boletines de espacios territoriales publicados/total espacios territoriales desarrollados) *100%	4	4	5	4	4	4,2	SI
	INDICADOR: aumento > 10 % en actores identificados	2	3	2	4	3	2,8	NO
	INDICADOR: (#espacios creados/4 espacios probables) *100%	3	3	3	4		3,4	SI
	INDICADOR: (#líderes capacitados/300)*100%	3	4	4	4	4	3,8	SI
	INDICADOR: (#espacios creados/12 espacios diálogo propuestos)*100%	3	4	4	4	4	3,8	SI
	INDICADOR: (# asistentes a los eventos/1000 personas a capacitar)*100	3	3	4	4	5	3,8	SI
	INDICADOR: (#regiones incluidas en el mapeo/18 regiones con presencia MAPP) * 100%	5	5	5	5	4	4,8	SI
	INDICADOR: # informes presentados a los países del Fondo Canasta= >3	5	5	4	5	4	4,6	SI

INDICADOR: # conversatorios / # congresistas / # políticos	3	3	3	3	3	NO
INDICADOR: (#publicaciones de espacios territoriales en redes/total de publicaciones en redes del mes)*100%	3	4	4	4	3,8	SI
* Asignar un puntaje de 1-5 a cada criterio						

Fuente: Creación propia de la autora

En la Misión como ya se mostró se tiene una metodología de trabajo complementario entre la Gestión por Resultados y la acogida de la Gestión por Procesos, que afianza una operación eficiente y con ello verlo reflejado en los resultados, pero también, en la gestión eficiente de los recursos que dispone la MAPP/OEA para una mayor transparencia y responsabilidad en el uso de estos.

Al cumplimiento de lo establecido en el POA y en los planes de trabajo se le realizará un seguimiento periódico que va a permitir gestionar y controlar los resultados que se han logrado en el marco de la planeación estratégica, y tomar decisiones que redireccionen las acciones de manera efectiva y eficiente, en los casos en los que se requiera, fomentando y consolidando una cultura de mejora continua.

Para finalizar, los indicadores generados para Plan Operativo de la MAPP/OEA buscaron de manera transversal dar respuesta a los estatutos del Fondo Canasta (donantes) y una visión de financiamiento limpio.

En resumen, la presente investigación aplicada tuvo en cuenta para la creación de indicadores:

1. Los resultados de las reflexiones dentro del equipo
2. La identificación de los principales riesgos que afrontó el proyecto
3. La consensuada creación de objetivos estratégicos
4. La definición de las estrategias con las que se desarrollaron los objetivos específicos
5. El establecimiento de metas y periodos de tiempo para cumplir y por último
6. La definición de los indicadores para hacer seguimiento al cumplimiento y toma de acciones.

Con todo lo anterior, tenemos que los indicadores creados fueron:

1 **Tabla 3: Indicadores desarrollados**

Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Plan de Trabajo	Meta	Indicador	Fuentes de verificación	Responsables
Promover las prácticas de espacios de diálogos y construcción de consensos entre las instituciones del Estado, sociedad civil y la comunidad internacional, estratégicos para la construcción de paz.	Identificar temas y actores estratégicos o críticos en la agenda para la construcción de paz	Actualizar mapa de actores 1 vez por semestre	La actualización de los mapas cumple con el 100% de la identificación de actores	(#de mapas actualizados/total de mapas de actores de la entidad) *100%	Archivos de monitoreo del Proceso estratégico de direccionamiento	Gestión política. Directores de área
		Identificar influenciadores de impacto regional y crear trimestralmente un espacio para dar visibilización	crear 4 espacios online o presenciales con influenciadores de impacto regional	(#espacios creados/4 espacios probables) *100% (#influenciadores identificados/4 influenciadores necesarios) *100%	Archivos de monitoreo del proceso de apoyo relaciones externas	Gestión política. Relaciones externas
		Mantener las fichas país actualizadas	100% actualización fichas	fichas actualizadas en el año/total de fichas de la entidad) *100%	Archivos de monitoreo Proceso estratégico de direccionamiento	Jefatura de misión. Gestión Política. Directores de área
	Facilitar, articular y acompañar espacios de reflexión y diálogo entre actores estratégicos que impacten en la construcción de consensos y/o acuerdos para la	Crear espacios de diálogo entre la MAPP y actores y influenciadores en temas del mandato de la misión	crear 6 espacios territoriales	(#espacios creados/6 espacios territoriales) *100%	Archivos de monitoreo Proceso estratégico de direccionamiento	Jefatura de misión. Gestión Política. Directores de área
		Propiciar encuentros entre influenciadores/actores de posiciones opuestas a través de las audiencias PDIS	Monitorear el 80% o más de las 20 audiencias PDIS	#aduencias monitoreadas/20 audiencias PDIS) * 100%		

	transformación de realidades	Acompañar espacios existentes de diálogo	crear 12 espacios de diálogo	(#espacios creados/12 espacios diálogo propuestos) *100%		
	Profundizar el conocimiento y fortalecer la capacidad de las comunidades y funcionarios públicos en su participación en los espacios regionales y locales, para conseguir, gestionar y realizar avances en la consolidación de la paz.	Dar seguimiento y visibilizar los espacios territoriales de participación para la construcción de paz	visibilizar en prensa, redes o boletines los espacios territoriales	(#boletines de espacios territoriales publicados/total espacios territoriales desarrollados) *100%	Archivos de monitoreo proceso misión de desarrollo e implementación del Mandato	Enlace regional. Gestión Política
				(#publicaciones de espacios territoriales en redes/total de publicaciones en redes del mes) *100%	Archivos de monitoreo proceso de apoyo relaciones externas	Gestión política, Relaciones externas
		Capacitar líderes y lideresas comunales en métodos de participación, diálogo y concertación	Capacitar 300 líderes en 10 talleres al semestre	(#líderes capacitados/300 lideres a capacitar) *100% (#talleres realizados/10 talleres esperados) *100%	Archivos de monitoreo proceso misión de desarrollo e implementación del Mandato	Jefatura de misión. Gestión Política. Directores de área
		Capacitar funcionarios públicos en métodos de participación, diálogo y concertación	10 capacitaciones por semestre 200 funcionarios capacitados	(#capacitaciones realizadas/10 capacitaciones requeridas) * 100% (#funcionarios capacitados/200 funcionarios a capacitar) *100%		Jefatura de misión.
Posicionar a la MAPP/OEA como una organización relevante y	Desarrollar campañas de comunicación tendientes a mantener y aumentar el	Reforzar sistemas de confianza con la comunidad para dar posicionamiento a las 16 oficinas regionales desde los territorios	100.000 encuestas desarrolladas en los territorios	(#encuestas desarrolladas/100.000 encuestas deseadas) * 100%		

útil en la construcción de paz en Colombia	apoyo a la MAPP/OEA					
		Aumentar el posicionamiento virtual de la Misión en las redes sociales, generando tráfico y contenido permanente	crear posicionamiento virtual a través de visualizaciones, descargas, shares en redes	% de aumento de visualizaciones, descargas y shares de las publicaciones de la MAPP en redes = >60% en comparación a 2020	Archivos de monitoreo proceso de apoyo comunicaciones y relaciones externas	Comunicaciones, Relaciones externas
	Desarrollar conversatorios para la conexión con actores estratégicos que incidan en la toma de decisiones	Organizar conversatorios con participación de funcionarios de la MAPP y actores influenciadores en temas estratégicos políticos	3 conversatorios a nivel nacional por jefatura	(#conversatorios creados/3 conversatorio deseados) * 100%	Archivos de monitoreo proceso misión de desarrollo e implementación del Mandato	Jefatura de misión. Gestión Política. Directores de área
		Organizar conversatorios con participación de funcionarios de la MAPP y congresistas y actores del escenario político	ser mencionados en más de 50 artículos de prensa escrita o digital por los conversatorios desarrollados	(#artículos mencionados/50 artículos deseados) * 100%		
	Visibilizar situaciones críticas con tomadores de decisiones estratégicos que puedan generar transformaciones	Focalizar e identificar a través de un mapeo los actores estratégicos que prestan colaboración a la Misión por región	desarrollar mapa de actores estratégicos nacional con los regionales	(#regiones incluidas en el mapeo/18 regiones con presencia MAPP) * 100%		Gestión política, directores de área

	Aumentar la participación con enfoque de género y la visibilización de las comunidades desde el territorio	Organizar eventos sobre temas del mandato en los territorios con participación y dirección de mujeres comunales desde el enfoque inclusivo y de género	8 eventos territoriales dirigidos por mujeres lideresas	(#eventos creados dirigidos por mujeres/8 esperados) *100%		Jefatura de misión. Gestión Política. Directores de área
		Dar seguimiento a la paridad e igualdad de género desde los planes de trabajo realizados internamente	contar con participación superior al 60% en los eventos por parte de población de género	(# de participantes género femenino o diverso en eventos realizados/# total de participantes) *100%		Jefatura de misión.
	Obtener apoyo político y financiero para que la MAPP/OEA pueda contribuir en la construcción de la paz en Colombia.	Dinamizar cooperación con los países del Fondo Canasta a través de encuentros entre área RE - GP y Aliados estratégicos que lleven a donaciones a la Misión	aumentar en 10% las donaciones a la Misión respecto al 2020	(\$ por donaciones 2021/\$ donaciones 2020) *100	Archivos de monitoreo proceso de apoyo y gestión de recursos	Jefatura de misión. Gestión de Recursos Humanos. Selección y contratación.
		Generar informe detallado de gastos e ingresos percibidos por la Misión para enviar a cada Aliado Estratégico	crear un informe semestral de gastos e ingresos	(#informes creados/2 informes deseados) * 100%		

Conclusiones

El ejercicio que conllevó generar este proyecto aplicado de investigación es sin duda una manera práctica de representar el rol de sociólogo, pues si bien actualmente tenemos que este/a científico/a social debe adaptarse al contexto en donde se desempeña, buscando el reconocimiento adecuado del mismo y planteando a través de sus capacidades de aplicación, análisis, síntesis y evaluación un ejercicio de investigación y del conocimiento que genere claridad de la realidad social.

Este es el caso del trabajo aquí sustentado, pues a través del estudio sistemático organizacional, se pudo reconocer dentro de la MAPP-OEA el perfil organizacional y social de dicha entidad, con esto y a través de la imaginación sociológica aplicada se evidenciaron los riesgos tanto sociales como organizacionales y esto conllevó a los indicadores, pues a través de estos se buscó identificar, evaluar y proponer sin llegar a cambiar el rumbo de la dinámica, una manera de captar el fenómeno social.

La teoría de indicadores sociales aquí planteada busca identificar desde el entendimiento del fenómeno social y la problemática abordada en la MAPP-OEA cuáles fueron las categorías que precisaban manifestaciones de variables, pues el fin mismo de los indicadores es representar una variable que eventualmente pueda identificar o establecer cómo fue el fenómeno social que lo generó, la intensidad del mismo, el riesgo que este plantea, entre otras dinámicas.

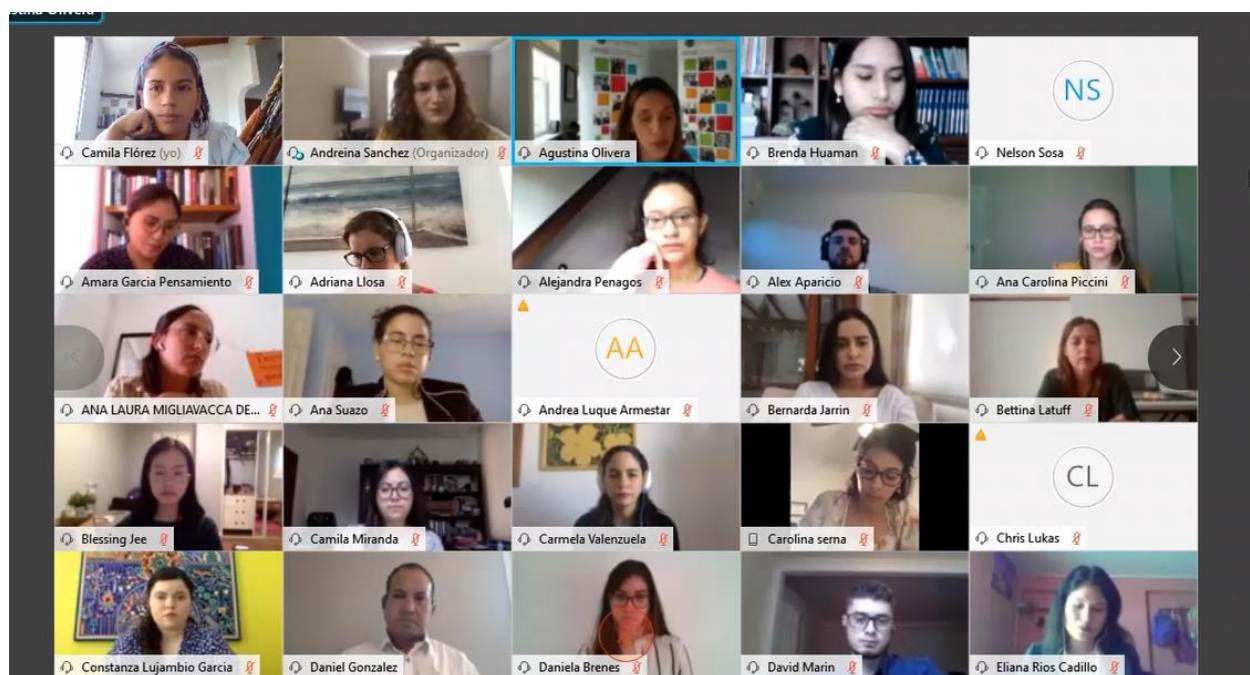
La teoría de los indicadores nos puede generar una forma factible de aprehender el fenómeno social estudiado y demostrar desde una observación y práctica científica la historia y lo que refleja la dinámica que representa, con esto, genera una forma de poder contrastarse con un factor numérico que reconoce una teoría social aplicada rigurosa.

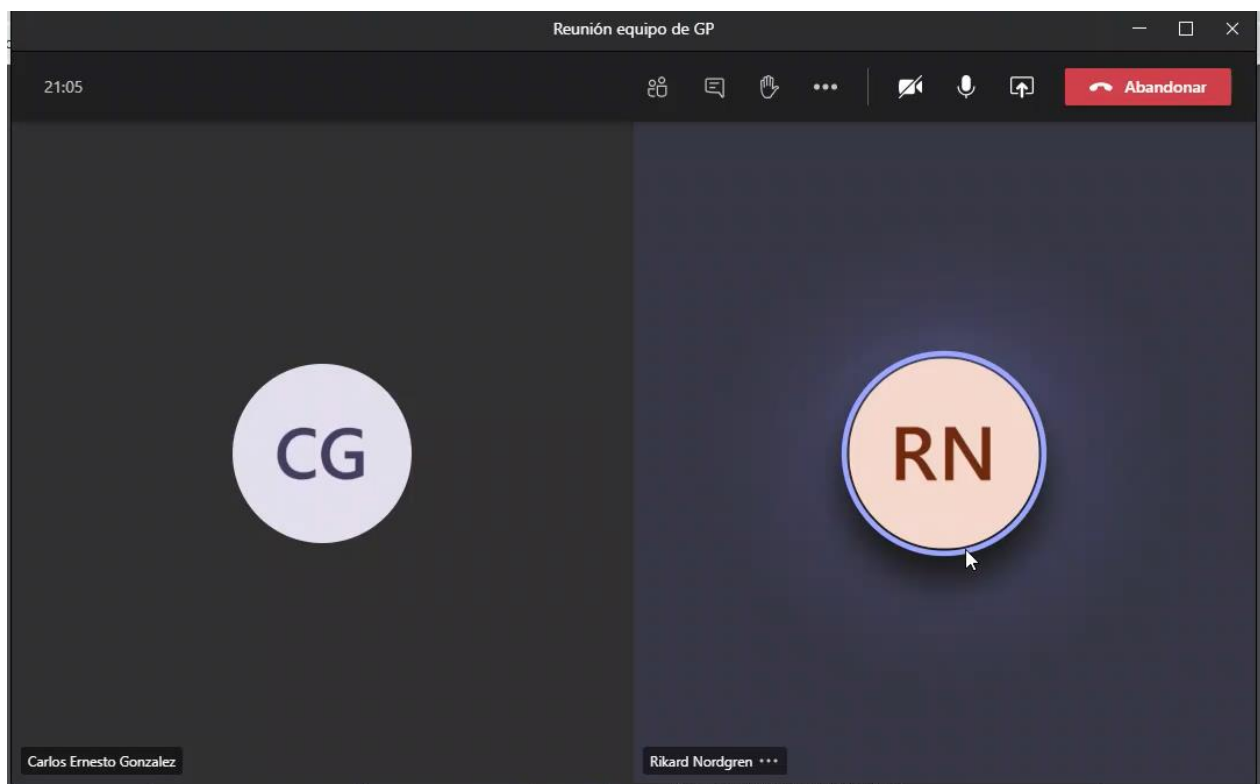
La metodología de objetivos Smart, la fórmula matemática de indicadores y la metodología de indicadores KPI son métodos confiables en el seguimiento de metas y ha demostrado ser una herramienta trabajable y de alta aceptación para la creación de indicadores de gestión en diferentes Organizaciones sociales, esto debido a que comparten premisas de tiempo, alcance, identificación de magnitudes numéricas referidas a un fenómeno, unidades de medida y permiten un proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación periódica, convirtiéndose en un factor que genera confianza por cuanto es medible y demostrable a la sociedad.

Los indicadores sirvieron para la MAPP-OEA en la creación de su Plan Operativo Anual buscando como meta fortalecer los lazos de confianza con las comunidades, fomentar espacios de diálogo que impacten en la construcción de consensos y/o acuerdos para la transformación de las realidades sociales, apoyando el acceso y el goce efectivo de derechos a la verdad, justicia, reparación y no repetición de las comunidades, víctimas y organización civil, generando así mantener la eficacia y transparencia de la Organización en la administración de recursos humanos, materiales y de seguridad para mejorar las capacidades de respuesta a las necesidades de la Misión y el cumplimiento del Mandato.

Con todo lo anterior, este Proyecto aplicado giró en torno a la demostración de una teoría práctica aplicada que mezclara una base conceptual matemática con la teoría social, generando un reconocimiento de los fenómenos sociales desde los indicadores previamente planteados, demostrando cómo a través de esta teoría se generaba un impacto paralelo positivo a comunidades vulnerables víctimas del conflicto, dándole un sustento de fiabilidad y validez a las acciones realizadas en terreno.

Anexo A *Soporte fotográfico del Proyecto de pasantías*





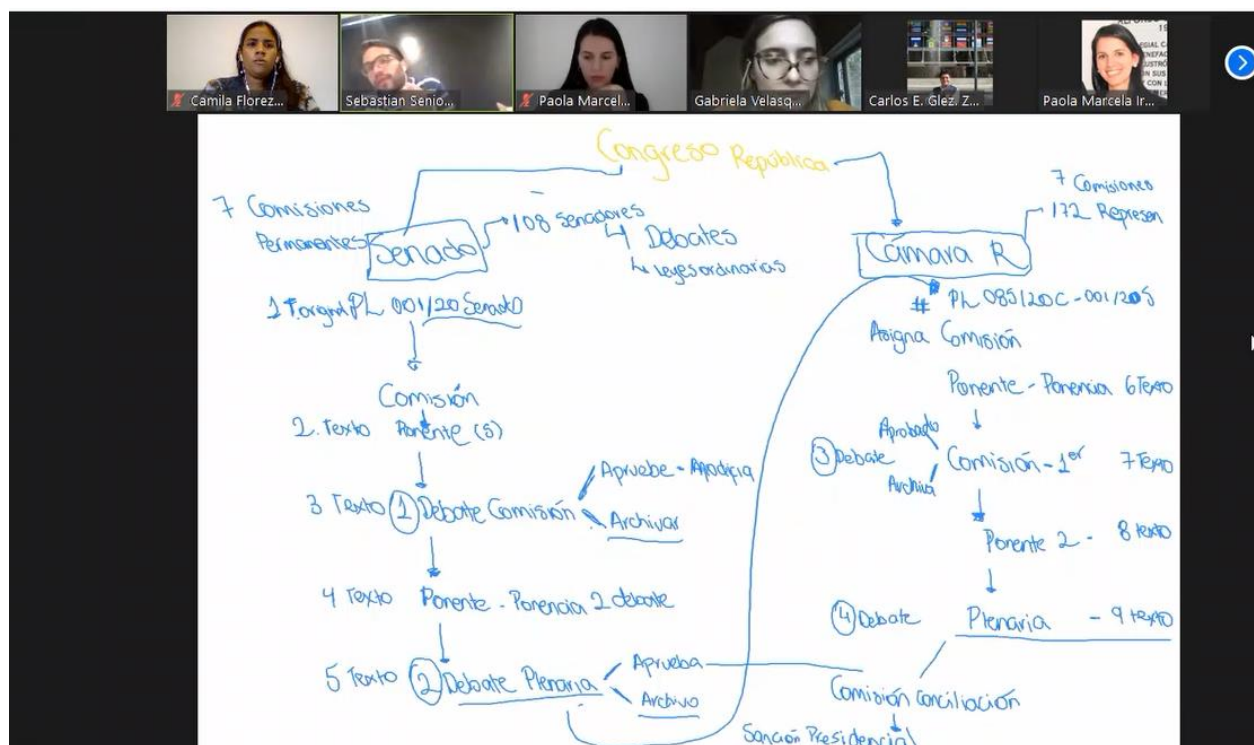
Zoom Reunión

Participantes (8)

Q. Buscar un participante

- CF Camila Florez Ardila (Yo)
- Paola Marcela Iregui P... (Anfitrión)
- Paola Marcela Iregui... (Coanfitrión)
- Carlos E. Glez. Zárate
- Maria Lucia Torres Villarreal
- GV Gabriela Velasquez Medina
- RD Rossi Daniela Cruz Ardila
- SS Sebastian Senior Serrano

Invitar Unmute Me



Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Santa Marta. (2014). *Guía para diseño, medición y seguimiento de indicadores de gestión*. Sistema de gestión integral de la calidad. Obtenido de <https://setpsantamarta.gov.co/wp-content/uploads/EVCG-GUI-01-Gu%C3%ADa-para-el-Dise%C3%B1o-Medici%C3%B3n-y-Seguimiento-a-Indicadores-de-Gesti%C3%B3n-1.pdf>
- Bar, A. (2010). La Metodología Cuantitativa y su Uso en América Latina. *Cinta Moebio*(37), 1-14. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2010000100001>
- Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Departamento Administrativo de la función pública. (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. Bogotá.
- DNP. (2009). *Guía metodologica para la formulación de indicadores*. Bogotá : Departamento Nacional de planeación .
- Estados Unidos Mexicanos. (2016). *Guía para el diseño de indicadores estratégicos* . México.
- Frensedá, O. (2017). Los indicadores sociales una perspectiva para un sistema de información estadística en el sector educativo. *Revista Colombiana de Educación*. doi:<https://doi.org/10.17227/01203916.4990>
- Guillaume, S., & Anne, C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. 50 minutos.
- OEA. (2022). *Quiénes somos*. Obtenido de https://www.oas.org/es/acerca/quienes_somos.asp
- Ortega, C. (1998). *Los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad*. Medellín: Panning SAS.
- Wilches , L., Meneses , T., Martínez , C., Rojas, S., Quitan, D., Rios, J., & Jimenez, C. (2017). Tendencias de la investigación sociológica en Colombia 1997-2013. *Repositorio UNAD*.