

## Artículo PMAS

### Planificación Monitoreo, Evaluación, Sistematización (PMAS)

Una publicación como la que el lector tiene en sus manos; dedicada a situar las organizaciones sociales de base ecuménica en su relación con la sociedad civil y el estado en búsqueda de un modelo de desarrollo justo, inclusivo y sustentable conectando los valores de fe de las organizaciones, su visión y sus marcos conceptuales **con sus prácticas**; debe incluir necesariamente una capítulo destinado al importante asunto de la Planificación, Monitoreo, Evaluación y Sistematización (PMAS) en las organizaciones.

#### Propósitos del artículo

Este artículo tiene como propósito presentar los criterios y principios orientadores para la planificación monitoreo evaluación y sistematización (PMAS) de proyectos y programas en organizaciones ecuménicas, reforzando la cultura orientada a la planificación en las organizaciones.

Al mismo tiempo se espera apoyar los esfuerzos de las organizaciones para satisfacer las crecientes demandas, en el marco de la cooperación ecuménica, de rendición de cuentas sobre el uso de recursos, de resultados logrados con dichos recursos para lograr las transformaciones deseadas.

PMAS es un conjunto de conceptos, métodos, procedimientos, instrumentos y rutas para la gestión, rendición de cuentas y aprendizajes colectivos en proyectos y programas dentro de organizaciones sociales.

PMAS debe ser entendido como un sistema y como un ciclo. Es un sistema en cuanto es un conjunto de herramientas interrelacionadas con un propósito común, que se influyen mutuamente y que articuladas producen mayores resultados que cada una de ellas individualmente. Al mismo tiempo PMAS es un ciclo porque las herramientas se aplican periódica y ordenadamente.

Un sistema de PMAS tiene como propósito el seguimiento de los resultados, productos, efectos e impactos previstos en un proyecto o programa, generando información consistente para la toma de decisiones a tiempo. Facilita visualizar las actividades que un programa o proyecto está realizando; el camino que se está recorriendo; identificar lo que se está aprendiendo en dicho camino y para rendir cuentas por las responsabilidades asumidas, contribuyendo con la sustentabilidad de las organizaciones.

*Neste sentido, um "sistema de PM&A" pode ser definido formalmente como o conjunto articulado de procedimentos e instrumentos voltados ao planejamento, acompanhamento e à avaliação de uma ação social. Em termos mais substanciais, pode-se afirmar que sistemas de PM&A organizam a*

*dinâmica de aprendizado institucional. Quanto mais adequado e funcional o sistema, mais a organização é capaz de aprender a partir de sua prática, e mais é capaz de incorporar as lições aprendidas em uma prática renovada, uma práxis.<sup>1</sup>*

La puesta en práctica de sistemas de PMAS en organizaciones ecuménicas es un proceso que se inició hace unos 25 años, y que para algunas organizaciones ha sido complicado de implementar, principalmente por razones de orden cultural.

Planificar, monitorear, evaluar y sistematizar son procesos interdependientes (es decir que se influyen mutuamente) y son también continuos, acumulativos e iterativos; cada repetición del proceso se denomina "iteración", y los resultados de una iteración se utilizan como punto de partida para la siguiente iteración.



## Definición de los componentes del sistema PMAS

### PLANIFICACIÓN

Es el momento de proyectar, de lanzar las ideas hacia adelante en un ejercicio de imaginación posible y alcanzable en un cierto contexto y bajo determinadas condiciones. Es el tiempo de establecer estrategias, objetivos y actividades para un periodo determinado, basado en el análisis de desafíos y posibilidades internas y externas y la capacidad de la institución para responder a esos desafíos. Las preguntas que responde

<sup>1</sup> "Monitorando & Avaliando Mudanças" Domingos Armani. Monitorando & avaliando mudanças Rev. Eletrônica Portas, v.2, n.2, p.10-17, jun.2008.página 2. <http://www.acicate.com.br/portas/monitorando.pdf>

una planificación son: ¿Qué problemas aspiramos solucionar? ¿Cuáles transformaciones anhelamos desarrollar? ¿Cómo, cuándo y con qué recursos lo haremos?

La planificación es el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos.

*Planificar es “prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones”, dice Ander Egg<sup>2</sup>.*

*Carlos Matus explica, “debemos entender la planificación como una dinámica de cálculo que precede y preside la acción, que no cesa nunca, que es un proceso continuo que acompaña la realidad cambiante”<sup>3</sup>*

*“No planear, es planear para el fracaso”, así expresa un refrán tradicional. No tener un plan —ya sea para un programa o un proyecto— es de alguna forma parecido a intentar construir una casa sin un plano; es decir, es muy difícil saber el aspecto que tendrá la casa, cuánto costará, cuánto tiempo llevará construirla, los recursos necesarios y si el producto final satisfará las necesidades de los propietarios. En pocas palabras, la planificación nos ayuda a definir lo que una organización, un programa o un proyecto pretende lograr y cómo va a acometer la tarea.<sup>4</sup>*

En el sistema PMAS se utilizan la planificación estratégica y la planificación operativa.

La Planificación Estratégica contribuye la toma de decisiones de las organizaciones en el corto y largo plazo para adecuarse a los cambios y a las demandas de su contexto basándose en su identidad y en sus capacidades y recursos y mediante la participación activa de todos los interesados. Se expresa mediante análisis de escenarios y análisis de actores, visión, misión, lineamientos y objetivos estratégicos en un cronograma plurianual.

La Planificación Operativa permite poner en marcha las decisiones expresadas en el plan estratégico. Se define mediante metas y objetivos que se deben lograr en ciertos plazos, asignación de los recursos financieros y de otro tipo, elaboración de los planes de ejecución e indicadores de avances en un cronograma anual.

Una herramienta muy importante del Plan Operativo Anual (POA), tal vez la más importante, es el enfoque de Marco Lógico. Es necesario distinguir entre Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La Metodología contempla análisis del

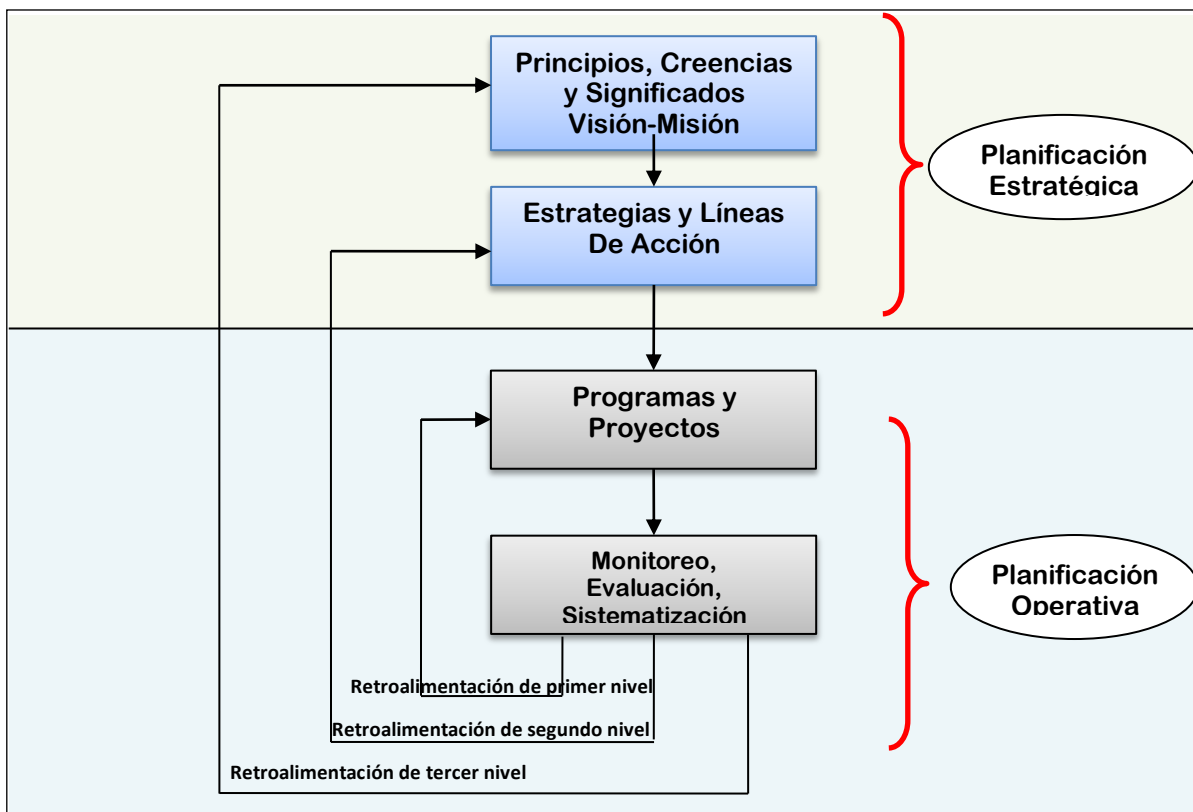
---

<sup>2</sup> Introducción a la Planificación. Ezequiel Ander Egg. Editorial Siglo XXI. 1998

<sup>3</sup> El Método PES. Planificación Estratégica Situacional. Entrevista Carlos Matus, página 8

<sup>4</sup> Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, UNPD, 2009, página 8

problema, análisis de los actores, priorización de objetivos y elección de la estrategia de implementación. Estos análisis se expresan en la Matriz de Marco Lógico, que resume en una cuadro lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y resultados del proyecto serán monitoreados y evaluados.



Los métodos y disciplinas de planificación tienen orígenes en diferentes contextos culturales e inevitablemente expresan dichos contextos. Las organizaciones sociales en América latina han acumulado amplia experiencia en sus prácticas de planificación en durante décadas, y han aportado a la práctica de la planificación sum énfasis en la transformación de las situaciones de injusticia e inequidad. La energía en la planificación en las organizaciones sociales latinoamericanas está colocado en la promoción de la justicia, la dignidad y la igualdad y se sustenta en el pensamiento crítico latinoamericano; basado en los aportes conceptuales de la teoría de la dependencia la filosofía de la liberación, teología de la liberación, la Educación Popular, la sistematización de experiencias, entre otras.

## MONITOREO

Es el proceso continuado de verificar organizadamente de la ejecución de la planificación y su relación con el logro de los objetivos y metas propuestos. Se trata del seguimiento organizado y regular de las actividades planificadas y sus metas, plazos y costos.

El monitoreo se realiza mediante la recopilación y el análisis sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto para ser contrastada con metas establecidas y actividades planificadas con el objetivo de mejorar efectividad del proyecto. Las preguntas que responde un monitoreo son: ¿Cómo ha sido el desarrollo de lo planificado? ¿Qué resultados han tenido? ¿Qué ajustes son necesarios?

Por una parte el monitoreo permite determinar si los recursos materiales, financieros y humanos disponibles en el proyecto son suficientes y si están bien administrados; pero al mismo tiempo también pregunta si el proyecto está logrando las transformaciones y resultados que se ha propuesto alcanzar.

**EVALUACIÓN:** es el acto de reflexionar sobre todo el proceso, desde el diagnóstico inicial hasta el monitoreo; identificando el grado de alcance de metas y objetivos, midiendo resultados comparando con metas iniciales. Es decir analizando aquello que el proyecto pretende conseguir, o generar o influenciar con lo efectivamente realizado.

La evaluación es una valoración disciplinada e independiente de las actividades implementadas para determinar si se están logrando los objetivos acordados, y así contribuir a tomar las decisiones adecuadas.

La evaluación se realiza mediante la comparación entre las transformaciones que ha alcanzado el proyecto con los planes que se habían establecidos. Las preguntas que responde una evaluación son ¿todo lo realizado ha contribuido a producir las transformaciones deseadas? ¿Qué ajustes en la estrategia se necesitan?

Existen numerosos métodos de evaluación, todos son aplicables según distintas necesidades y momentos del ciclo de proyectos.

**Autoevaluación:** es un ejercicio auto-reflexivo y de honesto sobre aprendizajes y mejoras; para el que es necesaria una madurez significativa en quienes la implementan.

**Evaluación externa:** es llevada a cabo por una persona o equipo que no pertenece a la organización o proyecto y que ha sido elegido cuidadosamente.

**Evaluación participativa:** el enfoque es convocar al mayor número de personas posibles que han tenido o tienen participación directa en el proyecto; de modo que el personal del proyecto y los destinatarios co-participan en la evaluación. Puede contarse con facilitador externo, que no asume el rol de evaluador.

**Evaluación participativa rápida:** el método es el de un equipo interdisciplinario encargado organizar la evaluación y llevarla a cabo en breve período de tiempo. Se utiliza como un punto de partida para comprender una situación local y supone un método rápido, barato y útil para recopilar información, es un método flexible e interactivo

Monitoreo y evaluación permiten, en distintos momentos y con distintos énfasis, revisar los avances logrados; identificar problemas y ajustar la toma de decisiones en la planificación y/o en la implementación.

**SISTEMATIZACIÓN:** es el proceso de reflexión y análisis que busca recoger los aprendizajes producidos en el proyecto o programa, identificando las enseñanzas que provienen de las decisiones tomadas o no tomadas, de la estructura y organización construida para la implementación del proyecto o programa, de la organización de tareas, de la generación y flujo de informaciones, etc. Las preguntas que responde una sistematización es: ¿qué aprendizajes y conocimientos podemos recoger de este proceso de proyecto y programa que hemos realizado?

El desarrollo conceptual de sistematización de experiencias se inicia en los primeros años de la década de 1970, inspirado y fundamentado en el marco teórico-práctico de la Educación Popular freireana. Su propósito es recuperar los aprendizajes, opiniones y saberes de las personas que están participando de procesos y experiencias de transformación como proyectos o programas sociales, educación de adultos, etc.

La sistematización de experiencias buscar destacar y acumular lo que se ha aprendido mediante la experiencia y la práctica, y facilita que aquellos que no son parte de los circuitos académicos también puedan aportar al desarrollo y la construcción de nuevos conocimientos.

La sistematización de experiencias es un proceso de reflexión crítica que tiene el propósito de evidenciar, acompañar y estimular procesos de aprendizaje; y lo realiza describiendo lo que sucedió en la experiencia y explicando que es lo que se aprendió y como utilizarlo en el futuro.

*“La palabra sistematización, utilizada en diversas disciplinas, se refiere principalmente a clasificar, ordenar o catalogar datos e informaciones, a “ponerlos en sistema”. Es la noción más común y difundida de este término.*

*Sin embargo en el campo de la educación popular y de trabajo en procesos sociales, lo utilizamos en un sentido más amplio, referido no sólo a datos o informaciones que se recogen y ordenan, sino a obtener aprendizajes críticos de nuestras experiencias. Por eso, no decimos sólo “sistematización”, sino “sistematización de experiencias”.*

*Podemos afirmar, entonces que:*

*La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o*

*explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora”<sup>5</sup>*

### **¿Por qué es necesario un sistema PMAS?**

Toda organización cuenta con algún tipo de planificación, que resulta efectiva cuanto más sistemática, enfocada y participativa. Pero los planes no deben rígidos ni eternos; y cuando no funcionan o cuando los escenarios cambian los planes también necesitan cambiar. El sistema PMAS es una herramienta que contribuye a identificar cuando hay desajustes y se necesitan aplicar los cambios en los planes y estrategias.

Pero el sistema PMAS no es una solución mágica que puede diluir los problemas simpáticamente, o resolverlos sin trabajo y esfuerzo. PMAS no es en sí mismo una solución, pero sí un instrumento valioso que permite acceder a las soluciones.

*O aperfeiçoamento constante do sistema de PMAS de uma organização pode gerar vários benefícios importantes ao seu desenvolvimento institucional, dentre os quais destaca-se:*

*+A qualificação crescente da prática, que é condição para a efetividade e para a sustentabilidade da organização.*

*+A identificação de novas necessidades em termos de capacidades e habilidades da equipe técnica.*

*+A provisão de informações e dados metodologicamente confiáveis para embasar decisões gerenciais.*

*+A indicação dos nós-críticos da estratégia de intervenção da organização*

*+A geração de informações e casos ilustrativos para qualificar a prestação de contas e a demonstração do valor social do trabalho da organização.*

*+O reforço de uma cultura de trabalho social fundamentado teórica e metodologicamente, o que enseja uma abordagem sistêmica e complexa dos problemas.*

---

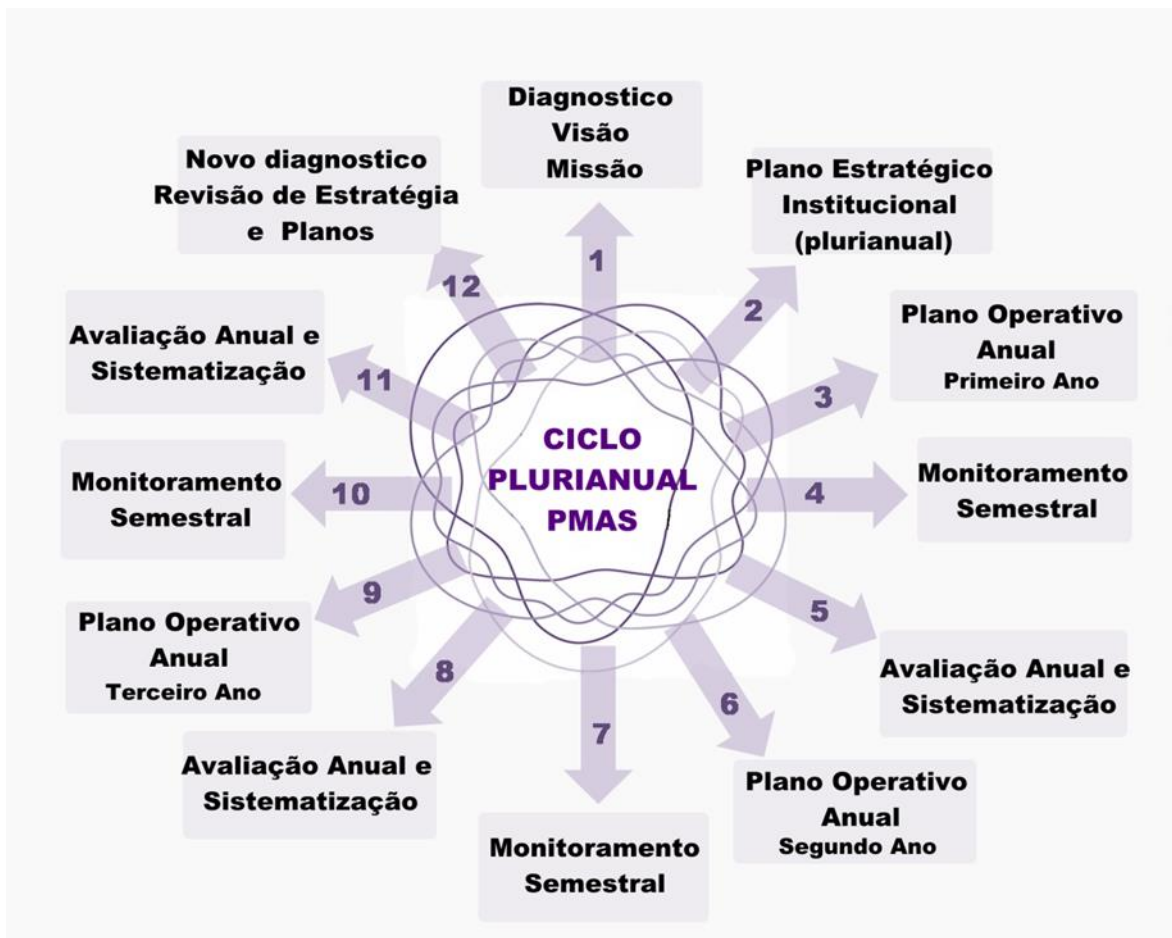
<sup>5</sup> Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias. Oscar Jara Halliday; páginas 3 y4. Biblioteca Electrónica sobre Sistematización de Experiencias: [www.cepalforja.org/sistematizacion](http://www.cepalforja.org/sistematizacion). [http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones teorico-practicas para sistematizar experiencias.pdf](http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones_teorico-practicas_para_sistematizar_experiencias.pdf)

+O estímulo a um ambiente institucional de reflexão crítica, de aprendizado constante e de inovação<sup>6</sup>

## Los ciclos de PMAS

El ciclo PMAS es, generalmente, plurianual (muy comúnmente trienal) y sus componentes son: diagnóstico, plan estratégico institucional plurianual, visión, misión, plan operativo anual, monitoreo semestral, evaluación y sistematización anual, y evaluación y sistematización plurianual final.

De modo que el ciclo PMAS contiene fases de corto, mediano y largo plazo: un plan estratégico plurianual (por ejemplo trienal) que se implementa en planes operativos anuales, que son monitoreados semestralmente y evaluados anualmente. Los monitoreos y las evaluaciones y sistematizaciones influyen en la planificación del nuevo semestre y año.



Las organizaciones ecuménicas que trabajan en procesos de cambio y transformación cuentan, mayormente, con algún tipo de sistema de planificación, monitoreo, evaluación y

<sup>6</sup> Monitorando & Avaliando Mudanças” Domingos Armani. Monitorando & avaliando mudanças Rev. Eletrônica Portas, v.2, n.2, p.10-17, jun.2008.página 3. <http://www.acicate.com.br/portas/monitorando.pdf>



sistematización (PMAS); los que pueden tener distintos grados de complejidad y distintos grados de eficacia. Al mismo tiempo no puede asumirse que a mayor complejidad del sistema PMAS haya mayor eficacia en sus resultados; por ejemplo en organizaciones pequeñas los sistemas PMAS simples suelen alcanzar una efectividad satisfactoria.

Infelizmente en muchas organizaciones el sistema PMAS suele ser considerado únicamente como un requerimiento de los apoyadores y donantes más que un instrumento de gestión. Si bien es absolutamente cierto que los apoyadores y donantes tienen derecho a saber si su dinero se aplica convenientemente; el uso más importante del sistema PMAS es facilitar que la propia organización pueda auto-observar y auto-controlar su propio trabajo.

El sistema de PMAS está definido por los ciclos plurianual, anual y semestral.

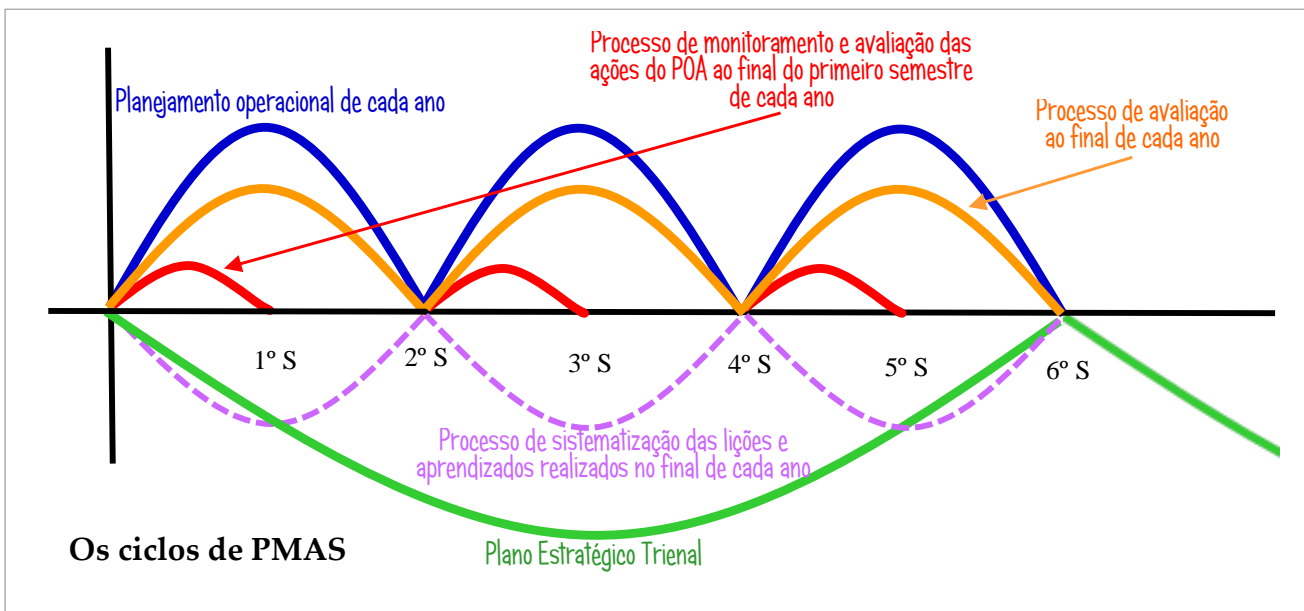
El **primer ciclo** corresponde al Plan Estratégico plurianual, que suele ser de una duración de tres años (o hasta a cinco años).

El **segundo ciclo** es anual y corresponde a cada uno de los años del ciclo plurianual, sus componentes son:

- el plan operativo anual (POA) al inicio de cada año
- el proceso de evaluación anual, al fin de cada año
- el proceso de sistematización de aprendizajes, al final de cada año

El **tercer ciclo** es semestral y corresponde a:

- el proceso de monitoreo y evaluación de acciones del POA al final del primer semestre de cada año
- el ajuste del POA para el segundo semestre de cada año
- el proceso de sistematización de aprendizajes del semestre



### Cadena de Resultados Efecto Impacto; e Indicadores en PMAS.

PMAS se apoya en el enfoque de gestión por resultados por lo que utiliza el enfoque de **cadena de resultados** (resultado, efecto, impacto) y el concepto de **indicadores**.

El enfoque de cadena de resultados relaciona insumos, actividades, resultados, efectos e impactos, de acuerdo a las siguientes descripciones:

**Insumos:** son todos los recursos que participan del proyecto: bienes (recursos físicos como edificios, dispositivos, útiles y equipos, etc.); personas (recursos humanos); presupuesto (recursos financieros), capacidades y saber-hacer (recursos de conocimiento), recursos simbólicos (elementos capaces de evocar en las personas significados que le den sentido y contexto a la realidad en la que habitan), y tiempo.

**Actividades:** son todas las tareas y acciones implementadas durante la ejecución del proyecto o programa aplicando los recursos. Gestiones que se realizan para generar, mediante el uso de los recursos, un resultado o producto determinado.

**Resultados** (o productos), son la consecuencia de las actividades del proyecto. Productos (bienes o servicios) generados y/o facilitados por el proyecto. A través de los resultados (productos) se generan los efectos de un proyecto.

**Efectos:** son los cambios a corto y mediano plazo que dependen de la aplicación y buen uso de los resultados o productos que el proyecto genera. Efectos positivos derivan de la buena aplicación y uso de los resultados.

**Impacto:** son los cambios y transformaciones en el largo plazo. Los cambios pueden ser intencionales y no intencionales, positivos y negativos; y se dan en los diferentes actores de un proyecto (destinatarios, organizaciones locales, apoyadores, etc.) en el contexto en general en que actúa el proyecto.

Los impactos son consecuencia (transformaciones) de largo plazo de las acciones del proyecto y a veces de otras intervenciones que se han producido en el mismo tiempo/espacio que el proyecto.

Conectado con el concepto de cadenas de resultados están los **indicadores** (de efectos e impactos) que se formulan para observar y medir los efectos e impactos deseados. Los indicadores aportan la información necesaria para verificar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos en el proyecto. Los buenos indicadores proveen recursos concretos y un efectivo proceso para llevar a cabo el monitoreo y las evaluaciones. La elaboración de indicadores de efectos e impactos debe corresponder directamente a los objetivos del proyecto y de la participación de las organizaciones contrapartes y/o los grupos meta y demás actores que son importantes para el éxito del proyecto. Tanto el Monitoreo como Evaluación se realizan en base a los indicadores del proyecto.



## **PMAS y Justicia de Género**

Un sistema PMAS necesita estar iluminado y configurado desde una lectura de la justicia de género y de equilibrio intergeneracional. Justicia de género implica viabilizar la participación plena y equitativa de mujeres y hombres en los procesos de toma de decisiones y asignación de recursos en actividades, proyectos y programas. Justicia de género es una lente que permite examinar las acciones y decisiones en función de la igualdad entre mujeres y hombres.

*Justiça de gênero implica a proteção e promoção da dignidade das mulheres e dos homens, que, sendo pessoas criadas à imagem de Deus, são mordomos corresponsáveis da criação. A justiça de gênero se expressa por meio da igualdade e de relações equilibradas de poder entre mulheres e homens e da eliminação dos sistemas institucionais, culturais e interpessoais de privilégio e opressão que sustentam a discriminação<sup>7</sup>*

## **PMAS: un aporte clave para la Sustentabilidad de Proyectos y organizaciones**

Sustentabilidad es entendida como la capacidad de una organización o proyecto de sostener de modo duradero su desempeño. De modo que sustentabilidad es algo mucho más amplio que sostenibilidad financiera, en tanto que expresa la capacidad de la organización o proyecto de cumplir aquello que se propone en el largo plazo, lo que incluye mantenerse vital y expresiva para alcanzar sus propósitos.

Al igual que en los organismos vivos la sustentabilidad de las organizaciones y proyectos depende de la capacidad de renovar-se, en el sentido de recrear-se (desarrollar sus capacidades) y en áreas de la organización, institución o proyecto tales como:

- La capacidad de renovar el análisis del contexto en que habita el proyecto o la organización.
- La capacidad de innovar el análisis de las causas que defiende y su marco conceptual como producto de sus propios aprendizajes.
- La capacidad de evaluar periódicamente los servicios que presta con el propósito de mejorar continuamente la calidad de su tarea en todos los aspectos de la vida del proyecto u organización.
- La capacidad de lograr diálogo, participación y compromiso continuado de sus instituyentes internos y externos, y de sus apoyadores.

---

<sup>7</sup> Política de Justiça de Gênero. Federação Luterana Mundial, 2014, pag..7.

-La capacidad de desarrollar y generar recursos físicos y financieros de modo saludable y consistente, rindiendo cuentas de modo transparente.

-La capacidad de desarrollar y reavivar y recursos de las personas que constituyen e interactúan con de la organización.

-La capacidad de mantener viva la legitimidad de su accionar.

-La capacidad de desarrollar una buena gobernanza.

-La capacidad de reconocerse como parte de sistemas mayores (y subsistemas menores) e interactuar con redes de actores y pares con propósitos análogos.

Un sistema de PMAS efectivo contribuye fuertemente con el fortalecimiento de todas estas capacidades, de acuerdo a las siguientes relaciones:

Capacidades que Contribuyen a la Sustentabilidad Organizacional	Componentes del PMAS que fortalecen dichas capacidades
La capacidad de renovar el análisis del contexto en que habita el proyecto o la organización	El análisis de contexto hace parte de <b>Planificación</b> Estratégica Institucional trienal
La capacidad de innovar el análisis de las causas que defiende y su marco conceptual como producto de sus propios aprendizajes	El análisis de las causas y el marco conceptual como producto de sus propios aprendizajes hace parte de la <b>Sistematización/PMAS</b>
La capacidad de evaluar periódicamente los servicios que presta con el propósito de mejorar continuamente la calidad de su tarea en todos los aspectos de la vida del proyecto u organización	La evaluación periódica los servicios que presta con el propósito de mejorar continuamente hace parte de la <b>Evaluación/PMAS y Monitoreo/PMAS</b>
La capacidad de lograr diálogo, participación y compromiso continuado de sus instituyentes internos y externos, y de sus apoyadores	El diálogo, participación y compromiso continuado de instituyentes y apoyadores hace parte de la <b>Planificación/PMAS</b> mediante metodologías participativas
La capacidad de desarrollar y generar recursos físicos y financieros de modo saludable y consistente, rindiendo cuentas de modo transparente	El desarrollo y generación de recursos físicos y financieros de modo saludable y consistente hacen parte de la Planificación/PMAS.  La rendición de cuentas hace parte de la Evaluación/PMAS
La capacidad de desarrollar y reavivar y recursos de las personas que constituyen e	Desarrollar y reavivar y recursos de las personas hace parte de la <b>Planificación/PMAS</b> y de la

interactúan con de la organización	<b>Sistematización/PMAS</b>
La capacidad de mantener viva la legitimidad de su accionar	La legitimidad de la organización se fortalece en <b>Planificación</b> Estratégica Institucional trienal
La capacidad de desarrollar una buena gobernanza	La buena gobernanza se fortalece en Planificación Estratégica Institucional trienal
La capacidad de reconocerse como parte de sistemas mayores (y subsistemas menores) e interactuar con redes de actores y pares con propósitos análogos	El enfoque sistémico se fortalece en Planificación Estratégica Institucional trienal y la <b>Sistematización/PMAS</b>

### **PMAS y aprendizajes colectivos e institucionales**

La capacidad recoger los aprendizajes colectivos e institucionales son una de las principales riquezas que aporta un sistema PMAS a un proyecto u organización; porque los aprendizajes colectivos e institucionales generan cambios que fortalecen le misión y visión del proyecto u organización.

PMAS fortalece la metodología acción-reflexión-acción como una herramienta de transformación de la realidad porque permite a la organización y a las personas involucradas en el proceso aprender de la experiencia realizada, contribuyendo al aprendizaje institucional y al aprendizaje social

PMAS contribuye a la construcción de conocimiento porque permite compartir los aprendizajes con otros, y difundir las mejores prácticas, contribuyendo al conocimiento general de los procesos y proyectos de desarrollo.

### **PMAS y la Rendición de Cuentas por las Responsabilidades Asumidas**

En el marco de las organizaciones sociales la rendición integral de cuentas se sustenta en el concepto de bienes comunes de los instituyentes y participantes de la organización. Los bienes y recursos de una organización social son de propiedad común, disponible a todos y del cual nadie puede apropiarse.

Por bienes comunes se entiende aquellos bienes, recursos de todo tipo, procesos o cosas (ya sean materiales o intangibles) cuyo beneficio, posesión o derechos de utilización pertenecen **a un grupo** o a una comunidad determinada de personas; y no a un individuo.

La rendición integral de cuentas buscar hacer evidente, promover y proteger este concepto de bienes comunes.

En su sentido restrictivo la “rendición de cuentas” se relaciona con las finanzas; es decir la justificación de cómo se han aplicado recursos financieros sujetos a rendición.

En su sentido más ampliado e innovador “rendición de cuentas” consiste en rendir cuentas ante otros y de modo inexcusable; no solo sobre los recursos financieros sino sobre el conjunto de responsabilidades explícitas e implícitas que se han asumido.

Este concepto de rendición de cuentas de las responsabilidades explícitas e implícitas asumidas incluye una dimensión vertical y una dimensión horizontal.

Vertical en relación a aquellos con los que uno se conecta hacia arriba y hacia abajo en un esquema de relaciones de proceso (los que están antes de una actividad de un proceso y los que están después de la actividad de un proceso) y horizontal hacia los pares o similares.

**De este modo el sistema PMAS contribuye primeramente al desarrollo de organizaciones ecuménicas y sociales capaces de contribuir efectivamente con las transformaciones a favor de la justicia y a dignidad en las sociedades de las que hacen parte; y en segundo lugar a una relación mutuamente respetuosa con los donantes.**

### **Bibliografía On-line**

ARMANI, DOMINGOS. PMA: conceitos, origens e desafios. O Planejamento, Monitoramento e a Avaliação de Programas Sociais.

[https://domingosarmani.files.wordpress.com/2013/04/pma\\_conceito\\_origens\\_desafios\\_2.pdf](https://domingosarmani.files.wordpress.com/2013/04/pma_conceito_origens_desafios_2.pdf)

Acessado 22.12.2015

ARMANI, DOMINGOS. “Monitorando Mudanças”, 2008

[http://www.fijo.com.br/docs/ciclo\\_de\\_debates/2010%20-%204%20JUNHO/Monitorando%20Mudan%C3%A7as.pdf](http://www.fijo.com.br/docs/ciclo_de_debates/2010%20-%204%20JUNHO/Monitorando%20Mudan%C3%A7as.pdf)

Acessado 22.12.2015

JARA, OSCAR. Para Sistematizar Experiências. Ministério do Meio Ambiente, Brasília, 2006.

[http://www.mma.gov.br/estruturas/168\\_publicacao/168\\_publicacao30012009115508.pdf](http://www.mma.gov.br/estruturas/168/publicacao/168_publicacao30012009115508.pdf)

Acessado 22.12.2015

FIGUEIREDO FILHO, Wilson Bento; MÜLLER, Geraldo. Planejamento Estratégico según Carlos Matus

<http://www.rc.unesp.br/igce/geografia/pos/downloads/2002/planejamento.pdf>

Acessado 22.12.2015

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP. Introdução ao Pensamento de Carlos Matus. Curitiba, 2008

[http://indicadores.fecam.org.br/uploads/28/arquivos/4096\\_IMAP\\_Planejamento\\_Situacional\\_Introducao\\_ao\\_Pensamento\\_de\\_Carlos\\_Matus\\_Livro.pdf](http://indicadores.fecam.org.br/uploads/28/arquivos/4096_IMAP_Planejamento_Situacional_Introducao_ao_Pensamento_de_Carlos_Matus_Livro.pdf)

Acessado 22.12.2015

SHAPIRO, JANET. Monitoramento e Avaliação. Civicus, 2006

<http://www.civicus.org/new/media/Monitoramento-e-Avaliacao.pdf>

Acessado 22.12.2015

### **Bibliografia Impressa**

ARMANI, Domingos. Mobilizar para Transformar – a mobilização de recursos nas organizações da sociedade civil. São Paulo: Ed. Petrópolis/Oxfam, 2008.

CHIANCA, Thomaz; MARINO, Eduardo; SCHIESARI, Laura. Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil. São Paulo. Global Editora - Instituto Fonte, 2001. (coleção Gestão e Sustentabilidade)

COLETIVO PÉS DESCALÇOS. Guia Pés Descalços © Copyright Coletivo Pés Descalços Para trabalhar com organizações e mudança sociais. ISBN 978-0-620-43240-5. Primeira impressão: Julho de 2009

[http://institutofonte.org.br/sites/default/files/O%20GUIA%20PES%20DESCALCOS\\_Instituto\\_Fonte.pdf](http://institutofonte.org.br/sites/default/files/O%20GUIA%20PES%20DESCALCOS_Instituto_Fonte.pdf)

ORTEGÓN Edgar; PACHECO, Juan francisco; PRIETO Adriana. Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES); Santiago de Chile, 2005.

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf;jsessionid=2F14F0C9A755CF7B4A667CDCA022EB75?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf;jsessionid=2F14F0C9A755CF7B4A667CDCA022EB75?sequence=1)

PEREIRA, MILTON, Gestão para Organizações Não Governamentais. – Unicamp. 1ª Edição 2013. EDITORA TRIBO DA ILHA. Rod. Virgílio Várzea, 1991 - Saco Grande. Florianópolis-SC – CEP 88032-001

<http://www.institutofonte.org.br/sites/default/files/Livro%20Gest%C3%A3o%20Para%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20N%C3%A3o%20Governamentais%20-%202013.pdf#overlay-context=node/1210>



ROCHE, Cris. Avaliação de impacto dos trabalhos de ongs: aprendendo a valorizar as mudanças. São Paulo: Cortez: ABONG: Oxford, Inglaterra: Oxfam, 2000.

---

Data do Autor:

Nome completo: ALBERTO GUSTAVO DRIAU

Endereço postal: Sarmiento 1972. (5004) Córdoba. Argentina

E-mail para contato: [gustavodriau@gmail.com](mailto:gustavodriau@gmail.com)

Breve biografia se adjunta Curriculum Vitae