

Desarrollo de una línea de servicios orientada a la formación de capacidades para la investigación

Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES)
Heidi Arévalo, Guisela Mayén

Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES) - Guatemala

La Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES) es un centro de pensamiento, no lucrativo, de carácter privado. Surgió en 1979, fue fundado en 1982 y adquirió su personalidad jurídica en 1988. ASIES está integrada por personas inspiradas en principios de respeto a la dignidad humana y la participación social, e interesadas en la reflexión, análisis e investigación de la realidad nacional.

www.asies.org.gt

Noviembre 2018

1. Entorno de financiamiento y contexto organizacional

a. Cuáles son los principales desafíos y oportunidades de financiamiento a nivel país

De acuerdo a información publicada en 2016¹, en los últimos cuatro años Guatemala suscribió varios convenios de cooperación no reembolsable de acuerdo a las prioridades presidenciales para programas y proyectos de seguridad ciudadana, seguridad alimentaria, salud integral, educación, combate a la pobreza y tolerancia cero a la corrupción y modernización del estado. Los principales cooperantes son bilaterales (70.5%): Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y España a través de la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional (AACID). Las fuentes multilaterales representan 29.5% de la cooperación, e incluyen a organizaciones tales como el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Sistema de Naciones Unidas. Del total de los convenios suscritos, hasta la fecha mencionada, 75% corresponde a cooperación técnica, 20% corresponde a cooperación financiera y solo 5% corresponde a cooperación en especie.

Por otro lado, los programas de Responsabilidad Social Empresarial también han comenzado a tomar relevancia en los últimos años, aunque con intervenciones puntuales consistentes en donaciones en especie.

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en Guatemala enfrentan desafíos en cuanto a que, la mayoría de las veces, las agencias de apoyo internacional vinculan los fondos de donación directamente a temas específicos y determinados por la agenda de cooperación de los países donantes. Esta situación afecta la capacidad de las OSC para desarrollar agendas de trabajo propias que aborden temas de coyuntura o relevancia para el contexto nacional.

Asimismo, en la actualidad la mayoría de los donantes no cubren el costo de funcionamiento de las organizaciones. Por el contrario, suelen exigir una contribución o contrapartida por parte del centro que implementará un proyecto o actividad de investigación. Esta manera de operar afecta negativamente a las instituciones no lucrativas que no cuentan con fondos para cubrir dichos gastos.

Actualmente, existen dos temas que la cooperación internacional ha priorizado y para los cuales suele haber disponibilidad de financiamiento para las OSC guatemaltecas: los proyectos destinados al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los proyectos vinculados al Plan Alianza para la Prosperidad (triángulo norte) financiados por USAID.

1. Informe Anual ejercicio 2016. La Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR) en Cifras – Datos de Programas y Proyectos de CINR suscritos. Guatemala: Dirección de Gestión de la Cooperación Internacional/SEGEPLAN. En www.segeplan.gob.gt/nportal/images/Gobierno_Abierto/09112016-Informe-CINR-Suscrita-2016-DGCI.pdf

b. Cuáles son las principales características del modelo de financiamiento de la organización (fuentes, servicios)

Desde sus inicios en 1979, ASIES cuenta con el apoyo financiero de la Fundación Konrad Adenauer (KAS) de Alemania, el cual constituyó el único financiamiento institucional para la asociación durante varios años. Sin embargo, este apoyo fue disminuyendo paulatinamente a lo largo de los años. En el 2010, la KAS aportaba 17% del total del presupuesto anual de la asociación, mientras que en 2012 cubrió 13% del mismo, y en la actualidad 9%.

Paralelamente a esa disminución del apoyo institucional, ASIES obtuvo apoyo por medio de proyectos de donantes y agencias de cooperación internacional, como la Unión Europea, PNUD, UNICEF, FAO, Banco Mundial, y el BID, entre otros.

A partir de agosto de 2010, ASIES es beneficiaria de la Iniciativa Think Tank (TTI, por sus siglas en inglés), programa auspiciado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC, por sus siglas en inglés) y múltiples donantes, cuyo objetivo es “apoyar a centros de pensamiento en la mejora de la calidad de su investigación, sus actividades de comunicación e incidencia, así como sus estructuras organizativas”.

TTI tiene un periodo de duración de ocho años y medio, distribuido en dos fases (1 de octubre 2010 al 30 de septiembre 2014 y 1 de octubre de 2014 al 31 de marzo de 2019). En la actualidad, el aporte de esta iniciativa constituye el 16% del total del presupuesto de ASIES.

En el año 2017, 74% del presupuesto institucional fue financiado con fondos provenientes de agencias de cooperación e instituciones financieras internacionales y 1% con aporte de los asociados.

El principal servicio que ASIES ha prestado desde su creación es la ejecución de estudios e investigaciones. A la fecha, ha producido más de 750 documentos en sus diversas áreas de trabajo: sistema político, economía, estado de derecho, educación y laboral. ASIES también presta servicios de medición, evaluación y análisis a través de su Centro de Estudios de Opinión Pública.

c. Cuáles son los principales desafíos y oportunidades del modelo de financiamiento de su organización

Al finalizar la intervención de TTI, el desafío para ASIES es continuar incrementando el fondo de reserva para su sostenibilidad, así como la implementación de una estrategia de sostenibilidad financiera para la prestación de nuevos servicios e innovación en productos de conocimiento.

La sostenibilidad institucional implica contar con un presupuesto que cubra el pago de sueldos y honorarios para el equipo de investigadores permanentes y el personal administrativo (17 miembros), la publicación de la producción e investigación, las actividades para su difusión, y los gastos institucionales de operación.

También es necesario cubrir los costos relacionados a la ampliación de la agenda de investigación institucional en las áreas de seguridad alimentaria y nutricional, ambiente y recursos naturales, y migración.

2. Diseño de la acción de sostenibilidad

a. Justificación y descripción de la acción

Debido a la reputación y la experiencia de ASIES en el desarrollo de programas de formación y capacitación dirigidos al sector público y a miembros de sociedad civil en diversos temas de interés, se ha considerado la implementación de una unidad de capacitación que brinde este tipo de servicio, tanto en modalidad presencial como virtual.

Se diseñó un programa piloto de formación en un tema que, a consideración del equipo a cargo de este proyecto piloto, era de alta demanda por profesionales de diversas especialidades. Además, en el marco de la primera fase, se diseñó un curso virtual para iniciar esta línea de trabajo y, posteriormente, se implementarán cursos en modalidad presencial y combinada (presencia y virtual). Con el apoyo de la Dirección de Comunicación de ASIES, se elaboró una estrategia de promoción. La segunda etapa fue la elaboración de una Guía general para el diseño de cursos virtuales dirigido a profesionales de diversas especialidades académicas que requieren de instrucciones específicas para diseñar este tipo de cursos.

b. Resultados esperados

Con el diseño e implementación del programa piloto, ASIES buscó incorporar un nuevo enfoque de servicios que contribuya a su modelo de sostenibilidad. Se espera que los cursos producidos en temas de interés para diversos públicos sean replicados de forma continua y se integren a la oferta de servicios de ASIES. Los ingresos que en el futuro sean obtenidos servirán para iniciar una unidad de negocios².

c. Recursos involucrados (humanos, financieros de haberlos)

Para llevar a cabo la acción descrita, ASIES recurrió a su cartera de consultores internos y externos, con amplio reconocimiento y experiencia en varias áreas y temáticas. Asimismo, se involucró a la Secretaría Ejecutiva, la Dirección de Proyectos, la Dirección de Investigación, la Dirección Administrativa y la Dirección de Comunicación (Tabla 1).

1. Para la creación de esta unidad, aún está pendiente establecer fechas de inicio y, por lo tanto, el costo de implementación estará sujeto a una planificación presupuestaria y financiera. Se considera que las autoridades podrían decidir su implementación en un mediano plazo.

Tabla 1. Funciones y roles de las distintas áreas en la creación del nuevo curso

ÁREA	FUNCIONES	ROL
Secretaría Ejecutiva	Directivas	Coordinación de las acciones de sostenibilidad
Dirección de Proyectos	Planificación	Gestión de fondos Coordinación de actividades de implementación
Dirección de Investigación	Supervisión de la calidad de los servicios de formación	Coordinación de acciones de aprendizaje
Dirección Administrativa	Acciones operativas	Coordinación logística: gestión de cobros, registro y administración de plataforma
Dirección de Comunicación	Diseño de Estrategia de promoción Diseminación	Implementación de la estrategia de promoción a través de la red de contactos institucionales

Este proyecto piloto fue iniciado en el marco del módulo de fortalecimiento de la ILAIPP, “Fortaleciendo la sostenibilidad financiera de ILAIPP y sus miembros”. Se contó con el apoyo de la mentora Vanesa Weyrauch, co-fundadora de Politics & Ideas y Asociada de On Think Tanks, quien durante todo el proceso orientó las actividades proveyendo sugerencias y directrices. Con base en este mentoreo, se logró la implementación del proyecto piloto de manera exitosa.

A su vez, al momento de la implementación, ASIES contaba con el apoyo financiero de un proyecto de Participación Cívica financiado por USAID, cuyos fondos contribuyeron a la ejecución del programa piloto, incluyendo la contratación de consultores que llevaron adelante el diseño integral del curso virtual y la elaboración de la Guía. Las funciones de coordinación de la Secretaría y Direcciones de ASIES se financiaron con fondos propios, esperando una recuperación de esa inversión con la implementación de la acción.

3. Implementación de la acción

a. Descripción del proceso de implementación: etapas clave

La Secretaría Ejecutiva fue la primera responsable de tomar la decisión de poner en marcha un programa de formación, en especial el curso virtual en cuestión. Una vez tomada la decisión institucional de innovar con un nuevo curso, era necesario determinar bien qué temas podrían generar la demanda que justificase la inversión. Así, la Dirección de Investigación, la Secretaría Ejecutiva y la Dirección de Proyectos determinaron que la “redacción de informes publicables” era un tema que podría funcionar para un primer piloto. Se consideró que este curso tendría demanda puesto que en una breve búsqueda de información sobre cursos que se ofrecen en Guatemala se identificó que la redacción de informes es un tema de interés, dado que este tipo de cursos es ofrecido asiduamente.

Con un tema en mente, se buscó apoyo financiero para la implementación del programa piloto. La Dirección de Proyectos gestionó la inclusión de este curso en el proyecto de Desarrollo Organizacional (apoyado por USAID), el cual cuenta con un pilar para fortalecer la sostenibilidad de ASIES, lo cual hizo posible destinar un porcentaje para la contratación de un consultor para el diseño del curso en línea y, al mismo tiempo, para oficiar de tutor durante su implementación. Para dar con el consultor indicado, se elaboraron los términos de referencia y se lanzó una convocatoria en lista cerrada. La consultoría incluyó la entrega de tres productos: el plan de trabajo y cronograma, el diseño instruccional del curso, y la facilitación del curso, que además incluiría el informe de facilitación y resultados de encuesta de satisfacción

La consultora finalmente seleccionada desarrolló el contenido académico del curso, definió actividades y tareas, así como el perfil de egreso de los participantes, es decir los conocimientos, las habilidades y destrezas que desarrollarían durante el curso, el cual se diseñó para siete semanas de duración. Durante la etapa de diseño del curso, la Dirección de Investigación supervisó la calidad de los contenidos y del curso en general. Este proceso incluyó la revisión de la estructura del curso y la organización de los contenidos y actividades. Asimismo, se revisaron los materiales de apoyo y tareas de cada una de las semanas. La revisión permitió hacer comentarios y observaciones que la consultora incorporó al diseño del curso.

Para poder vender el curso y llegar al público interesado, la Dirección de Comunicación desarrolló una estrategia de difusión que incluyó redes sociales, página web y correos electrónicos a red de contactos institucionales. A su vez, la facilitadora del curso coordinó con el responsable del departamento de cómputo y el administrador de la plataforma Moodle las actividades administrativas para inscripción y pago del curso. Finalmente, se inscribieron 27 personas (de las cuales 21 terminaron participando).

b. Desafíos y cómo se resolvieron

Durante el diseño y la implementación del curso surgieron varios desafíos, de los cuales tres fueron los más críticos. En primer lugar, se debió afrontar la insuficiencia de fondos para el estudio de mercado, el cual era necesario para conocer el interés del público sobre diversos temas que podrían ser objeto

de cursos virtuales. Al no contar con fondos para realizar el estudio, lo que se hizo fue una breve investigación de la oferta de cursos virtuales y presenciales en el país por internet. Esta búsqueda fue realizada por la Dirección de Proyectos y consistió en determinar si existe oferta de cursos virtuales y qué temas se ofertan. La información recabada permitió determinar que sí existe interés en el público por tomar cursos de redacción como el que ASIES quería ofrecer, debido a la amplia oferta existente.

Segundo, se debió hacer frente a la consecución de fondos para llevar adelante el programa piloto. Finalmente, este apoyo se gestionó en el marco de un proyecto ya aprobado de desarrollo organizacional, el cual tenía una fecha límite de finalización. Sin embargo, la necesidad de respetar los tiempos del donante generó un tercer desafío, ya que se debió realizar el piloto en un período limitado. No obstante los interesados en participar se registraron dentro de las fechas previstas, la mayoría de ellos no pagó en tiempo el valor del curso para hacer efectivo su registro. Esto causó incertidumbre de cara al inicio del curso, pero finalmente se decidió impartirlo becando a ocho consultores de ASIES para llenar el cupo esperado.

c. Descubrimientos / imponderables

El diseño del curso fue encargado a una consultora especialista. Sin embargo, el equipo se dio cuenta que era importante acompañar ese proceso con el propósito de orientar algunos de los contenidos que. La experiencia de ASIES en materia de calidad de investigación y presentación de informes debería verse reflejada en los contenidos del curso.

Un aspecto que se debe resaltar es que el responsable de Tecnología de Información en ASIES no había sido sensibilizado acerca de la importancia de su función para el apoyo en el inicio y durante el desarrollo del curso. Así, cuando se necesitó actualización o resolver aspectos técnicos relativos a la plataforma, se generaron algunas demoras e inconvenientes (el correo con las contraseñas fue enviado el mismo día de inicio, algunos participantes tuvieron dificultad de acceso y no fue posible apoyarlos con la inmediatez necesaria), aunque finalmente se resolvieron sin impactar en la calidad del curso.

Por otra parte, encontramos que algunos de los participantes no estaban familiarizados con el uso de la plataforma Moodle, lo que en algunos casos requirió prestar atención individualizada a quienes manifestaron tener problemas de acceso. De esa forma, nos dimos cuenta de la necesidad de generar un tutorial o guía sobre la plataforma, que los participantes puedan recorrer antes de empezar el curso y tener de referencia durante el mismo.

4. Resultados

a. Análisis de los resultados efectivos vs. los resultados esperados: qué significó para la organización este cambio en términos de su modelo de financiamiento

El curso contó con 27 participantes, de los cuales 8 fueron miembros de ASIES. Del total de inscriptos, solo 21 ingresaron a la plataforma, es decir, tomaron efectivamente el curso. Antes de iniciar la primera semana del curso, se solicitó a los participantes que realizaran una autoevaluación, la cual también completaron antes de finalizar la última semana. El análisis de los resultados obtenidos en ambas pruebas arrojó que los participantes habían logrado incorporar en forma de aprendizaje muchos de los aspectos abordados durante el curso.

La demanda por el curso superó la expectativa inicial. Muchas personas que solicitaron el curso no pudieron participar de la primera edición. Así, se decidió realizar una segunda edición del curso, dos meses después del primer piloto. En esta segunda edición, se utilizó el mismo contenido y participaron 23 personas.

Luego de llevar adelante ambos cursos, los ingresos netos para ASIES (luego de deducir costos y gastos administrativos) fueron de aproximadamente de 6,200 dólares. Más allá de los ingresos, se considera como un activo que el curso haya permitido la capacitación de profesionales de ASIES en el tema.

En definitiva, la experiencia de diseñar e implementar un curso virtual fue muy positiva, y ha entrado en consideración como una línea de trabajo que puede ser potenciada con el propósito de que se convierta en una fuente de ingresos que apoye la sostenibilidad de ASIES. No obstante, consideramos que el aporte proveniente de cursos virtuales será aún limitado y tendrá que ser acompañado por otras acciones de diversificación de actividades y servicios que contribuyan a la sostenibilidad de la organización.

En el plan de trabajo 2019, se estima incorporar la realización de dos ediciones más del curso de redacción. Además, al menos tres nuevos cursos virtuales serán coordinados y orientados por la Dirección de Investigación en coordinación con la Dirección de Proyectos.

b. Resultados no esperados

Como se mencionó, la demanda que hubo por el curso fue mayor a la esperada. Si bien esto es positivo, un solo curso es insuficiente para determinar si esta es una línea de trabajo que representará un porcentaje significativo para la sostenibilidad. Por el momento, se ha acordado que el curso debe incluirse dentro de la estrategia de diversificación y tener el apoyo efectivo por parte de las autoridades de ASIES.

Por otro lado, diversos cursos presenciales en la misma línea del curso virtual de redacción han sido solicitados por potenciales clientes. Este aspecto no fue previsto por lo que se ha solicitado a la consultora que apoyó con el curso virtual, el diseño de una versión presencial para ser ofertado en el primer trimestre de 2019.

c. Recepción por parte del staff a la nueva acción y/o sus resultados

Los investigadores y consultores mostraron interés y se involucraron directamente en el diseño y facilitación de cursos para fortalecer esta nueva línea de trabajo de acuerdo a la especialidad de cada uno. Por ejemplo, la coordinadora del Departamento de Análisis Jurídico ha previsto diseñar una versión virtual de la Guía de Redacción de sentencias que fue elaborada durante el año 2018, debido a que Magistrados de la Corte Suprema de Justicia, quienes ya habían recibido dicha Guía, solicitaron a ASIES la realización de talleres presenciales para jueces en servicio y para el fortalecimiento de la escuela de Estudios Judiciales.

Asimismo, desde la Dirección de Investigación se considera que otro curso con potencial sería el de cabildeo e incidencia en el Congreso de la República, debido a la experiencia y éxito que el personal del Departamento de Investigación Socio Política tiene en este ámbito.

Por otra parte, el Secretario Ejecutivo ha expresado su anuencia para impulsar esta línea de trabajo en los departamentos de investigación de la Asociación, lo cual es una ventana de oportunidad para fortalecer esta línea de trabajo.

d. Recepción por parte de actores externos a la acción y/o sus resultados (solo si aplica)

La respuesta del público meta, reflejada en la acogida que tuvo la iniciativa, puede considerarse como exitosa. Por otro lado, el donante que apoyó en la implementación de esta acción mostró satisfacción por los resultados alcanzados. Derivado de ello, el donante ha tenido un acercamiento con la Secretaría Ejecutiva mostrando interés en implementar una nueva línea de fortalecimiento organizacional que será aprovechada para incluir acciones de sostenibilidad como los cursos, y otras.

Finalmente, la mentora consideró significativo el trabajo desarrollado por el proyecto, pues solicitaron compartir la experiencia con otros centros de pensamiento latinoamericanos.

5. Lecciones aprendidas

a. Qué se aprendió sobre cómo encarar una acción de fortalecimiento de sostenibilidad de la organización.

La necesidad de diversificar la línea de trabajo institucional requiere el desarrollo de nuevas capacidades que contribuyan a formar a los consultores e investigadores de ASIES en la generación de nuevas líneas de servicio y productos.

La incorporación de otros servicios, además del aprendizaje, requiere de un proceso de indagación para identificar públicos meta y determinar la aceptación de otros productos. También se requiere que los consultores y directivos se apropien de ideas innovadoras y se concienticen de que estos constituyen procesos que requieren la planificación de diversas acciones en el corto, mediano y largo plazo.

b. En particular, qué se aprendió sobre cómo encarar esta acción

Se estima que el éxito del curso se debió principalmente a que ASIES es reconocida por su trayectoria en investigación. Sin embargo, también se tomó conciencia acerca de que no es suficiente el prestigio institucional puesto que constituye una línea de trabajo distinta a la expertise de ASIES y, por lo tanto, se requiere de nuevos aprendizajes para los consultores y directivos.

Ofertar nuevos productos también permitió identificar nuevos públicos meta para la institución, debido a que hubo un acercamiento de parte de organizaciones de iniciativa privada y de instituciones de gobierno. Otros individuos de distintas especialidades, no todos investigadores, como abogados, maestros de segunda enseñanza o ingenieros, también se interesaron y participaron con disciplina y dedicación.

c. Qué se debe considerar para que el proceso sea efectivo, cuáles son los riesgos y cómo mitigarlos

Para que el proceso sea efectivo, debe incluirse e interesar a todos los miembros del staff y directivos de manera que los diversos puntos de vista enriquezcan la estrategia de sostenibilidad. Por otra parte, dicha inclusión contribuye y acelera la institucionalización de las nuevas acciones.

Asimismo, nuevos productos y servicios deben estar vinculados al quehacer que ha desarrollado la institución tradicionalmente y que ha forjado su prestigio por muchos años. Además, las nuevas líneas de trabajo deben sustentarse en las fortalezas y capacidades organizacionales.

Puede considerarse como un riesgo potencial que nuevos productos, a pesar de ser promocionados, no reciban la respuesta esperada. Esto puede mitigarse realizando un sondeo de opinión o investigación de mercado previa.

d. A futuro: qué oportunidades y desafíos abren los resultados de la acción, cómo seguir construyendo un modelo sostenible

Como se mencionó anteriormente, algunos de los consultores están interesados en potenciar esta nueva línea de trabajo como una oportunidad para diseñar y facilitar cursos virtuales, tomando como base las fortalezas y experiencia en cada una de las actividades que desarrollan en el marco de sus funciones.

No obstante, esta tarea constituye un reto pues los consultores no cuentan con formación específica para diseñar de cursos virtuales. Conscientes de esta limitación, ASIES elaboró una Guía general para el diseño instruccional e implementación de e-learning que será utilizada para el diseño de cursos virtuales. Esta nueva actividad, que se espera será asumida a partir del año 2019, será incorporada en el modelo de sostenibilidad que ASIES está construyendo.

e. Por qué este caso puede ser útil para otras organizaciones.

Este caso ilustra como un centro de pensamiento puede aprovechar los espacios en los que institucionalmente tiene reconocimiento, los temas que trabaja, su experiencia y los contactos generados con diversos públicos meta, para incursionar en otras líneas de trabajo, en este caso la formación virtual. Aun cuando no se tenga experiencia previa en la nueva línea de trabajo, animarse e innovar permite abrir nuevas perspectivas de trabajo y fortalecer las capacidades del talento humano que posee la institución.