



PROYECTO: "Fortalecimiento del Sistema Integral de Rehabilitación con participación de la comunidad en la región Brunca con enfoque de la Seguridad Humana"

"MANUAL DE EJECUCION"

Consultora: MSc. Julie Chan

Noviembre 2007

PRESENTACION

El propósito del presente documento es servir de base para el análisis y la discusión de aspectos generales relacionados con la planificación y programación del proyecto, así como del modelo organizativo para su ejecución tomando en cuenta las funciones de las diferentes Comisiones y órganos que lo conforman.

El mismo, deberá constituirse en el “**Manual de Ejecución del Proyecto**”, siendo éste el instrumento que guiará la dirección y administración del Proyecto Káloie.

A continuación se describen los diferentes componentes de un Manual de Ejecución:

- **Identificación:** Información general, objetivos del proyecto y su afinidad con los objetivos de desarrollo nacional, sectorial, institucional.
- **Estudio de Viabilidad:** Análisis de factores internos y externos que obstaculizan y potencian el proyecto así como de los actores involucrados y su posición ante las demandas del proyecto.
- **Programación física y financiera:** Desglose de objetivos por componentes, las responsabilidades en la realización de actividades y los recursos que demandarán las mismas. Es importante que se defina la duración de las actividades y el orden en que deben realizarse, es decir: cuáles deben iniciar primero, cuáles pueden hacerse simultáneamente, cuáles dependen de que se terminen otras para poder iniciar, con cuáles se finaliza la ejecución del proyecto.
- **Aspectos organizativos:** Define el modelo organizativo para la ejecución del proyecto, las funciones de las unidades organizacionales y gerenciales y los mecanismos de comunicación entre estas.
- **Planificación del proceso de contrataciones:** Selección de empresas o personas proveedoras de bienes o servicios, según los requerimientos del proyecto. Es importante anotar que tanto JICA como el CNREE en su calidad de institución dueña del proyecto, aportarán los expertos técnicos necesarios que en su mayoría demanda el proyecto.
- **Sistema de información y control:** Diseño de instrumentos de evaluación y control a través de los cuales se verificará que lo planificado se ejecuta.

Sobre los anteriores componentes del Manual de Ejecución, se hace necesario que el Comité Director (Comité Directivo) del proyecto, complete lo correspondiente a la planificación física y financiera y en conjunto con la Gerencia del proyecto, se definan los instrumentos de información y control.

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

- **Localización:**

Región Brunca (Pérez Zeledón, Buenos Aires, Coto Brus, Osa, Golfito, Corredores).

- **Duración:**

Se estima en 5 años (2007-2012), tomando como experiencia piloto el cantón de Pérez Zeledón, mismo en el cual se concentra la mayor parte de la población con discapacidad de la Región.

- **Objetivo superior:**

1. Incrementar el funcionamiento de las personas con discapacidad de la Región Brunca, basado en la CIF.
2. Difundir a otras regiones del país las actividades y los resultados obtenidos en esta Región.

- **Objetivo del proyecto:**

1. Fortalecer el sistema integral de rehabilitación de acuerdo con las necesidades de las personas con discapacidad.

Con esta iniciativa se espera fortalecer:

1. La coordinación interinstitucional e intersectorial,
2. El sistema de información,
3. La competencia laboral del personal que brinda servicios de rehabilitación,
4. El abordaje en equipo interdisciplinario de rehabilitación, y
5. La comprensión y respeto en la comunidad de los derechos humanos de las personas con discapacidad.

- **Relación del proyecto con los objetivos de desarrollo nacional y sectorial:**

Los objetivos del proyecto guardan congruencia con la visión, los ejes globales y las acciones específicas de la **"Política Nacional de Rehabilitación, 2007-2017"**. El período de vigencia definido para el proyecto (2007-2012), se inserta en el establecido para esta.

En su marco filosófico coinciden en el enfoque de Derechos Humanos y en su accionar, con la plataforma estratégica de la "Rehabilitación Basada en la Comunidad".

- **Institución dueña del proyecto:**

El proyecto será ejecutado por el Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial (CNREE) con el apoyo de la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA).

Para ello se establece un Comité de Coordinación Conjunta conformado por el Presidente de la Junta Directiva del CNREE, la Directora Ejecutiva del CNREE, el Director de JICA, un representante de la Embajada de Japón y el Asesor Presidencial, entre otros. El Comité se reunirá una vez al año para garantizar el avance del proyecto.

- **Estrategias del proyecto:**

La plataforma estratégica del proyecto es la de “Rehabilitación Basada en la Comunidad” (RBC), entendida esta como una estrategia sectorial dentro del desarrollo comunitario para la rehabilitación, la equiparación de oportunidades y la integración social de personas con discapacidad, que se instrumentaliza mediante los esfuerzos combinados de los componentes de la comunidad, con la participación activa de las propias personas con discapacidad, sus familias y comunidades, para facilitar su acceso a servicios adecuados de salud, educación, sociales, vocacionales y otros. ¹

El concepto de la RBC en este sentido tiene un enfoque extenso. No se trata únicamente de rehabilitación médica sino también de acciones de promoción de la salud, prevención primaria, inclusión escolar, laboral y social, promoción de la participación comunitaria y la promoción de los derechos humanos y la plena participación de las personas con discapacidad en la vida familiar y comunitaria.

En los programas de RBC es fundamental la colaboración multisectorial, es decir, de las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y del sector privado. Es igualmente necesaria la colaboración entre la comunidad y los servicios referencia a nivel local (primario), intermedio (secundario) y nacional (terciario). Se utilizan y se ponen a disposición de las personas con discapacidad y sus familias, los recursos existentes en sus diferentes niveles.

Dado lo anterior, en resumen, el proyecto utilizará las siguientes estrategias:

1. Vinculación multi e intersectorial, tomando en cuenta los ámbitos público y privado.

¹ OIT, UNESCO y OMS (2004). “Estrategia para la rehabilitación, la igualdad de oportunidades, la reducción de la pobreza y la integración de las personas con discapacidad”. Documento de Posición Conjunta.

2. Movilización y uso de recursos comunales, regionales, nacionales e internacionales.
3. Conformación de Redes Sociales de apoyo a nivel local, regional y nacional.
4. Promoción, vigilancia y defensa de Derechos Humanos.
5. Participación de las personas con discapacidad y sus familias.
6. Participación ciudadana.

2. ESTUDIO DE VIABILIDAD DEL PROYECTO

Es útil aquí diferenciar entre la factibilidad y la viabilidad en un proyecto. La primera se refiere a la capacidad técnica y económica de un proyecto para el logro de los objetivos y con ello, la generación de beneficios en el entorno. La segunda tiene que ver con la capacidad de los directores del proyecto de llevar a cabo el proceso político de confrontación, negociación y transacción de recursos.

“El poder de negociación de cada fuerza o actor social está dado por la capacidad para potenciar los medios de que disponga (recursos) y acceder o negociar aquellos de los que carece”²

Dado que el proyecto contempla la participación de los diferentes sectores involucrados en la rehabilitación de personas con discapacidad, e implica la coordinación y movilización de recursos materiales y humanos, se recomienda realizar un **Análisis de Viabilidad del Proyecto** en la que se identifiquen los actores involucrados y su posición ante las demandas del proyecto. De esta forma se determinarán cuáles son las estrategias recomendadas para viabilizar el mismo en forma permanente.

Como se verá más adelante, el Proyecto en su etapa de ejecución contempla la participación de dos Comisiones integradas por diversas organizaciones, gubernamentales y no gubernamentales. Cada una de estas organizaciones, de acuerdo con el marco jurídico existente, tiene responsabilidades en el proceso de rehabilitación de las personas con discapacidad, ya que se comprende éste como un proceso integral que trasciende el sector salud tal y como se plantea en la estrategia de RBC.

El Desglose Analítico de Objetivos donde se definen los principales componentes de ejecución del Proyecto, es el punto de partida para determinar para cada actor organizacional, su área de intervención y el grado de posesión de recursos³ que podría aportar al proyecto.

² ICAP. “Guías para elaborar el Diseño Administrativo para la ejecución de proyectos”. San José, Costa Rica. 1997.

³ Se entiende que los recursos son de diversa índole: financieros, materiales, humanos, de poder político, etc.

3. PROGRAMACION FISICA Y FINANCIERA

El apartado pretende definir la estructura analítica del proyecto utilizando la técnica de desagregación de objetivos. Se obtendrá un listado de actividades por componentes del proyecto, lo cual permitirá primero, la programación de su ejecución y la asignación de los recursos, y segundo, proponer un modelo organizativo y las funciones de los diferentes órganos involucrados.

3.1. Desagregación de objetivos en componentes y actividades

Dado que la plataforma estratégica del proyecto es la de "Rehabilitación Basada en la Comunidad" y su implementación será a nivel local en la Región Brunca, conviene hacer un análisis desde su operacionalización.

Es decir, cuando el proyecto esté operando a nivel local, se deben haber generado las condiciones necesarias para su implementación.

Se propone una visualización en cascada inversa (desde lo local a lo nacional), para poder identificar las tareas y necesidades en el nivel local tomando en cuenta los procesos contemplados por la RBC: **Promoción, Prevención, Atención Integral y Equiparación de oportunidades.**

En la siguiente tabla se presentan las tareas generales y específicas y los requerimientos para su realización en función de las necesidades y proceso de rehabilitación de las personas con discapacidad. Estas tareas deberán ser realizadas por los Comités Comisiones) Locales de Rehabilitación en la fase de operación del Proyecto.

Tabla No.1 Tareas generales y específicas y sus requerimientos a nivel local.	
TAREAS GENERALES Y ESPECÍFICAS	REQUERIMIENTOS
1. Identificación y registro	
1.1. Elaboración de diagnóstico contextual comunitario (aspectos económicos, culturales, sociales, servicios existentes, fuentes de empleo, accesibilidad, etc.).	Instrumento diagnóstico Asesoría para la aplicación del instrumento
1.2. Diagnóstico del funcionamiento y las necesidades de la persona con discapacidad.	Instrumento diagnóstico basado en CIF Asesoría para la aplicación del instrumento Capacitación en CIF, Curso básico de discapacidad, Curso Derechos Humanos
1.3. Registro de las personas con discapacidad y de los servicios existentes	Sistema de información Boleta de registro Asesoría para la aplicación del instrumento Capacitación en CIF
2. Diseño de planes integrales de rehabilitación	Manuales, guías, protocolos para la rehabilitación. Capacitación en Trabajo en Equipo. Capacitación en Desarrollo Inclusivo. Capacitación y asesoría en Rehabilitación Funcional. Capacitación y asesoría en formación e inserción laboral.
3. Ejecución de planes integrales de rehabilitación	Manuales, guías, protocolos para la rehabilitación. Asesoría en actividades de la vida diaria y autonomía personal. Asesoría en procedimientos de referencia a servicios existentes (salud, educación, asistencia social, formación e inserción laboral). Diseño de alternativas de apoyo no existentes en la comunidad. Capacitación y asesoría en Rehabilitación Funcional y en formación e inserción laboral. Capacitación en Liderazgo.
4. Evaluación de planes	Instrumentos de evaluación.

De estas acciones a nivel local se desprende que el proyecto en general deberá contemplar los siguientes componentes:

1. Capacitación y asesoría dirigidas a profesionales, técnicos, voluntarios, personas con discapacidad y sus familias.
2. Diseño de instrumentos, manuales, guías y protocolos para la rehabilitación.
3. Diseño de modelos y alternativas de apoyo.
4. Diseño de un sistema de información y registro.
5. Divulgación.

Además, la planificación y programación deberá contemplar dos componentes de índole organizativo y administrativo:

1. Conformación y consolidación de comisiones (Nacional, Regional, Local)
2. Equipamiento

El componente de evaluación y sistematización no tiene un apartado específico pues es transversal a todas las actividades del proyecto.

En la siguiente tabla se desagregan los componentes del proyecto y sus diferentes actividades ⁴. A la misma debe integrarse cierta información importante para la programación y control del proyecto como son: Cantidad de actividades (de capacitación y asesoría, por ejemplo), período de ejecución, recursos y responsables de la ejecución de las actividades.

Por ejemplo, Capacitación en RBC:

- ¿Cuántas actividades de este tipo se harán?
- ¿Hacia quién debe ir dirigida en un primer momento o de forma prioritaria?
- ¿En cuál etapa del proyecto debe realizarse: año 1, año 2, año 3?
- ¿Cuáles son los recursos requeridos y quién los aporta?
- ¿Quién o quiénes son los responsable de cada actividad?
- ¿Qué carácter debe tener: local, regional o nacional?
- ¿Dónde se realizarán las actividades?

Ejecutadas todas estas actividades, el proyecto está listo para operar en la comunidad seleccionada.

⁴ Se utiliza la estructura vertical del Marco Lógico que parte del objetivo superior del proyecto, objetivos de ejecución, componentes y actividades del primer nivel, pudiéndose desagregar éstas al nivel más bajo de especificidad para efectos de la elaboración del Plan de Trabajo.

Tabla No.2
Componentes y actividades del proyecto según actores involucrados, responsabilidad y año de ejecución.

COMPONENTE/ACTIVIDAD	ACTORES INVOLUCRADOS/ RESPONSABILIDAD	AÑO/TRIMESTRE																	
		2007		2008				2009				2010				2011			
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.CONFORMACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE COMISIONES																			
Comisión Nacional																			
Definir criterios de selección de integrantes																			
Nombrar representantes																			
Definición de funciones																			
Elaboración de plan de trabajo																			
Comisión Regional																			
Ídem																			
Comisión Local																			
Ídem																			
2. EQUIPAMIENTO																			
Definición de necesidades																			
Definición de especificaciones técnicas																			
3.CAPACITACION																			
Ejecutar (No.) Seminario de Capacitación en CIF dirigido a:																			
Curso básico de discapacidad																			
Capacitación en derechos humanos y desarrollo inclusivo.																			
Capacitación Sistema de Información, recolección, registro, ingreso, procesamiento y uso de los datos.																			
Capacitación en RF para sector salud.																			

Capacitación en formación e inserción laboral para sector educación, formación y trabajo																				
Pasantías internacionales ⁵																				
Intercambio de experiencias nacionales e internacionales ⁶																				
4.DISEÑOS																				
Diseño De Programas de Capacitación																				
Diseño instrumento Diagnóstico Comunitario																				
Diseño instrumento Diagnóstico Funcionalidad PCD																				
Diseño sistema de información con base en CIF																				
Diseño de la boleta de registro																				
Diseño de instrumento para la elaboración del Plan de Rehabilitación																				
Diseño de manuales, guías, protocolos para la rehabilitación																				
Diseño de instrumentos de evaluación planes de Rehabilitación																				
Diseño de alternativas de apoyo no existentes en la comunidad																				
5.ASESORÍA ⁷																				

⁵ Las pasantías internacionales deben estar programadas y definidas de acuerdo con los objetivos del Proyecto. (La selección de las temáticas y las personas que se beneficiarán de las mismas y la relevancia que tienen dentro del Proyecto).

⁶ Estos intercambios de experiencias son útiles en el tema de implementación de procesos de RBC, pero también en la aplicación de modelos en el campo de la formación e inserción laboral, tema en el cual se ha desarrollado experiencia a nivel nacional.

⁷ Se debe valorar si algunas acciones de asesoría pueden ser trasladadas al componente de capacitación. Obsérvese que las acciones de asesoría son más específicas y de acompañamiento más prolongado al personal que la requiere.

Asesoría para la aplicación instrumento Diagnóstico Comunitario																			
Asesoría para la aplicación instrumento Diagnóstico Funcionalidad PCD																			
Asesoría para la aplicación la boleta de registro Sistema de Información																			
Asesoría para la aplicación de instrumento para la elaboración del Plan de Rehabilitación																			
Asesoría en actividades de la vida diaria y autonomía personal																			
Asesoría en procedimientos de referencia a servicios existentes (salud, educación, asistencia social, formación e inserción laboral)																			
Asesoría en Rehabilitación Funcional																			
Asesoría en formación e Inserción Laboral.																			
6.DIVULGACION																			
Producción de materiales: folletos, audiovisuales.																			
Organización de seminarios																			
Uso de los medios de comunicación colectiva																			

3.2. Estrategias para la ejecución de las actividades

Las estrategias de ejecución son orientaciones generales que deben seguir los ejecutores del proyecto para la realización de las actividades. A continuación se presentan algunas interrogantes que pueden servir de guía para la determinación de las mismas:

- ¿Quién realizará los diseños finales del proyecto?
- ¿Quién aprueba los diseños finales?
- ¿Qué tipo de actividades requieren la contratación de consultores?
- ¿Cuál será el procedimiento para la selección y contratación? ¿Quién toma las decisiones?
- ¿Cómo se equipará el proyecto?
- ¿Quién financia la ejecución del proyecto, qué etapas, quién administra los fondos?
- ¿Cómo deben aprovecharse los servicios y recursos de la entidad matriz o dueña del proyecto y las demás organizaciones participantes en el Proyecto?
- ¿Cuáles son las calidades del personal gerencial y técnico que participará en la proyecto?

Estas estrategias pueden definirse en general o por componentes del proyecto.

3.3. Programación Financiera

Es tarea de la gerencia administrativa del proyecto, conociendo las actividades programadas y las etapas en las que deben ejecutarse las mismas, realizar una identificación exhaustiva de los recursos que consume cada actividad y su costo. Esto le permitirá preparar los flujos de fondos para el proyecto y el programa de desembolsos.

4. ASPECTOS ORGANIZATIVOS

4.1. Sobre el modelo de organización para la ejecución del proyecto

La organización matricial es la que se recomienda para la ejecución del proyecto. Con esta modalidad se aprovechan las capacidades de la organización funcional de la entidad a la cual pertenece el proyecto (CNREE) y se establece ahí la Gerencia del Proyecto.

Este tipo de organización se recomienda cuando las actividades del proyecto son muy similares a las que la organización ejecuta o cuando la misma tiene representación en la región o área geográfica donde se localiza el proyecto.

En la organización matricial, los recursos humanos y materiales se obtienen en su mayoría de las unidades funcionales permanentes de la entidad pero a la vez se establece una unidad gerencial con visión integral centrada en los objetivos del Proyecto. Frente a estas características, se recomienda definir el nivel de autoridad y toma de decisión del gerente y los canales de comunicación y coordinación con las unidades funcionales existentes.

Dado que la Gerencia se ubica en el CNREE, esta depende de las políticas institucionales en cuanto a procedimientos técnicos y administrativos. Además, las unidades funcionales tienen una Jefatura, y esto podría presentar un problema de autoridad en la Gerencia del Proyecto (ésta quizá sea una desventaja en este modelo de organización).

En este caso y para solventar posibles diferencias, la Gerencia dependerá directamente de la Dirección Ejecutiva de la entidad, la cual canalizará los diversos asuntos a través de las correspondientes jefaturas. Esto implica un nivel de comunicación abierto, directo y oportuno entre ambos (Gerencia del Proyecto y Dirección Ejecutiva del CNREE).

Implica también que todas las unidades funcionales de la institución conozcan el Proyecto en cuestión y el Plan de Ejecución de las actividades. Estas deberán integrarse al Plan Operativo de la Institución para asignar los recursos correspondientes, de ahí la importancia de la planificación de las actividades del proyecto.

Hay que tomar en cuenta que no todas las acciones del Proyecto tienen su contraparte en las unidades funcionales de la institución. Aquí la Gerencia cobra vital importancia en el manejo y control de recursos, contrataciones y coordinaciones externas.

Ahora bien, dado que la ejecución del proyecto involucra a diferentes sectores y organizaciones, ocurre que tendríamos "varias organizaciones matriciales" aportando recursos de sus unidades funcionales para la ejecución del proyecto. De ahí la importancia de que la gerencia se ubique en la institución dueña del proyecto y que a través de un Comité Director, se vincule y canalice recursos aportados por los diferentes actores.

A continuación se describe la organización formal para la ejecución del Proyecto.

4.2. Sobre la Estructura Organizativa Formal

Tal y como se mencionó al inicio del documento, en el Proyecto participan varios órganos ⁸ que se describen a continuación:

⁸ Sus funciones específicas se describirán más adelante.

■ **Comité de Coordinación Conjunta**

Se establece para la puesta en marcha de la Cooperación Técnica para el Proyecto. El Comité se reunirá una vez al año para garantizar el avance del proyecto.

Está conformado por el Presidente de la Junta Directiva del CNREE, la Directora Ejecutiva del CNREE, el Director de JICA, un representante de la Embajada de Japón y el Asesor Presidencial, entre otros.

■ **Comité Directivo**

La administración e implementación (Dirección) del Proyecto será conducida por el CNREE y JICA. Es el órgano encargado de llevar a cabo el proceso político de confrontación, negociación y transacción de recursos entre los diferentes actores involucrados.

La Dirección Ejecutiva y la Jefatura del Departamento Técnico del CNREE, asumirán respectivamente la dirección y sub-dirección del Proyecto, apoyados por la Gerencia del Proyecto. JICA aporta un asesor técnico en Jefe y un coordinador administrativo.

El Comité coordina con la Comisión Nacional para la discusión de aspectos técnicos y de enlace y movilización de recursos sectoriales e institucionales en los niveles nacional, regional y local.

■ **Comisión Nacional**

Esta es la instancia política encargada de viabilizar y brindar sostenibilidad técnica al proyecto.

Apoya al Comité Director del proyecto en aspectos de índole técnica y política. Coordina directamente con la Comisión Regional y mantiene una comunicación constante y fluida acerca de los requerimientos del Proyecto. Facilita las actividades de ejecución del proyecto en cada una de las organizaciones representadas.

Tiene representación de diferentes sectores involucrados en el proceso de rehabilitación de las personas con discapacidad y de las siguientes organizaciones:

- Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial (CNREE), quien funge como coordinador en la figura de la Dirección Ejecutiva
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
- Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)
- Ministerio de Educación Pública (MEP)
- Instituto Nacional de Seguros (INS)
- Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS)

- Ministerio de Salud (MS)
- Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)
- Organizaciones de Personas con Discapacidad

■ **Comisión Regional**

La Comisión Regional es una instancia de carácter ejecutivo a nivel de la Región Brunca. Tiene representación de las mismas organizaciones que conforman la Comisión Nacional. Deberá coordinar con organizaciones privadas y Municipales y valorar la posibilidad de que haya representación de estos sectores en su seno.

Promueve la conformación de los Comités Locales de Rehabilitación y supervisa la participación de las instituciones involucradas.

La coordinación la ejerce el Director de la Región Brunca del CNREE.

■ **Comisión Local**

Las Comisiones Locales, llamadas también Comités Locales, son la expresión máxima del Proyecto a nivel operativo. A nivel de las actividades de ejecución, coordinan con la Comisión Regional.

Cada localidad deberá contar con el número de profesionales, auxiliares y agentes de cambio requeridos para cumplir con las metas y actividades que están definidas para el logro del objetivo superior del proyecto. La participación de las personas con discapacidad y sus familias se considera de vital importancia, por lo que se recomienda que la coordinación general de estos comités, sea ejercida por un representante de las Organizaciones de Personas con Discapacidad a nivel local.

A nivel de Proyecto Piloto se iniciará con el Comité de Pérez Zeledón, siguiendo luego con las localidades de Buenos Aires, Coto Brus, Corredores, Osa y Golfito.

4.3. Organigrama para la ejecución del proyecto

A continuación se presenta, en forma simplificada, el organigrama para la ejecución del proyecto tomando en cuenta a las diferentes unidades organizacionales y sus líneas de autoridad y coordinación ⁹.

⁹ **1. Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama:**

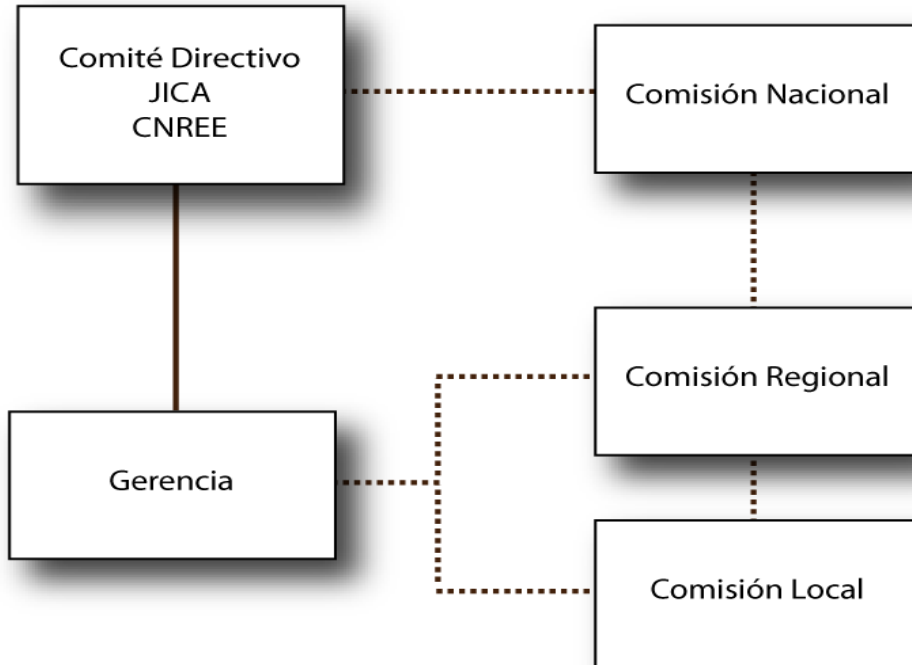
a) Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.

Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación. Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.

Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.

b) Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.

Figura No.1
Organigrama para la ejecución del proyecto



En la figura 1, se observa el Comité Directivo conformado por JICA y el CNREE, con líneas de autoridad hacia la Gerencia del Proyecto, aunque funcionalmente la Gerencia General depende jerárquicamente del CNREE en la figura de la Dirección Ejecutiva. Como se ha mencionado, es el Comité Directivo, el órgano con mayor poder decisivo sobre el proyecto.

Se muestra una relación más directa de coordinación entre el Comité Directivo y la Comisión Nacional las cuales comparten la función política de movilización de recursos y discusión de aspectos técnico-directivos del proyecto.

c) Las líneas con zigzagueos al final y una flecha indican continuación de la estructura.

d) Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.

2. Según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser:

a) Verticales (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

b) Horizontales (De izquierda a derecha): Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. Tienden a disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

Es la Comisión Nacional la que coordina directamente con los niveles regional y local, a través de las Comisiones en las cuales tiene representación institucional u organizacional. En este sentido, la Comisión Nacional actúa como "puente" entre las instituciones a nivel central y aquellas en donde haya representación a otros niveles.

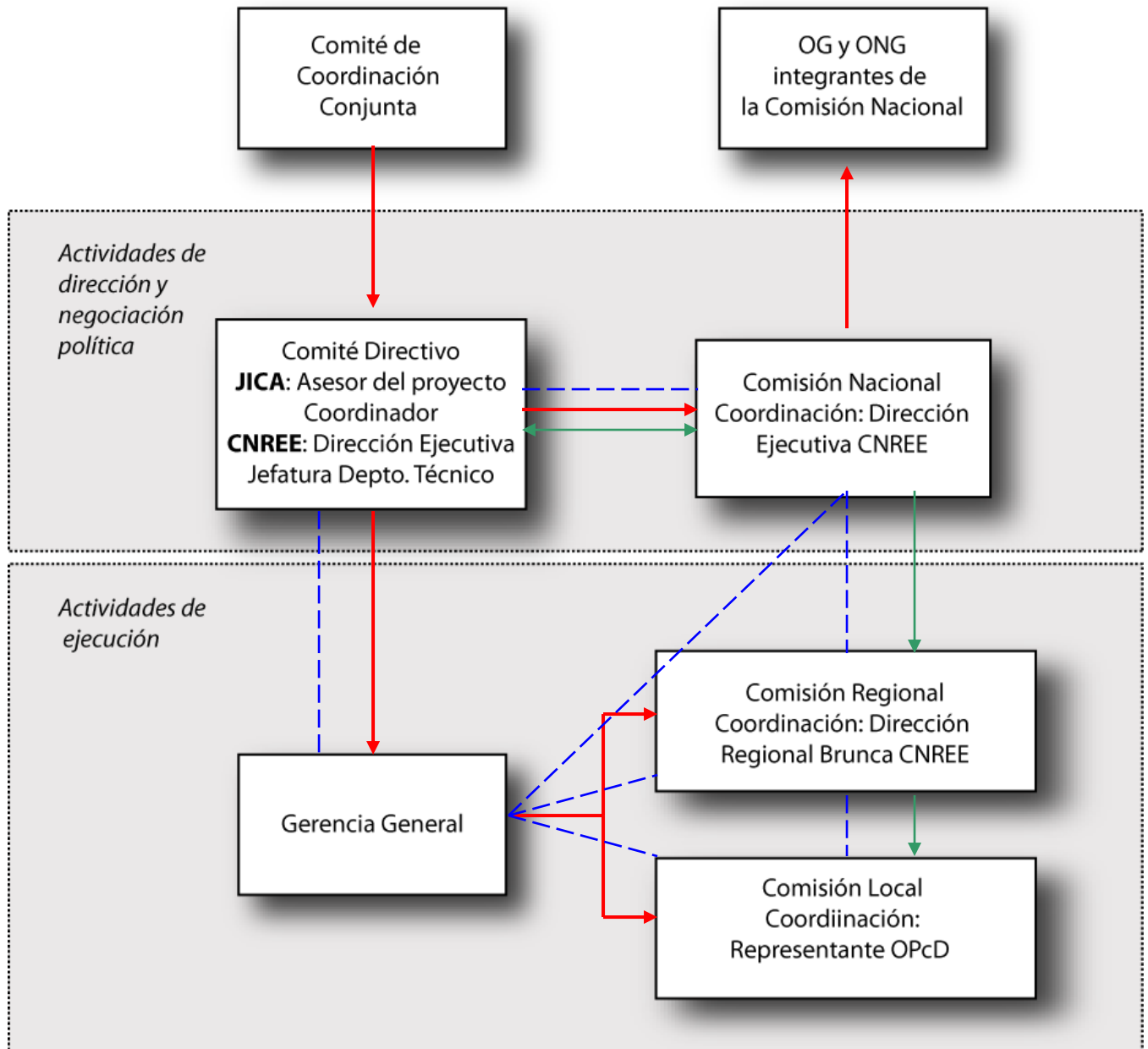
A nivel de las actividades de ejecución del proyecto, se da una coordinación permanente entre la Gerencia General, la Comisión Regional y la Comisión Local. Los coordinadores de ambas instancias, a través de la Gerencia del proyecto, elevan comunicaciones al Comité Directivo, este a su vez lo hace en sentido inverso.

Sobre los coordinadores de las diferentes comisiones, es importante decir que su función principal es la de dirigir las discusiones técnicas, sintetizar las opiniones de los integrantes de las comisiones y sistematizar el proceso. Es además el medio por el cual se comparte información entre los diferentes órganos.

En la Figura No.2, se muestran en forma general, las principales relaciones descritas anteriormente.

Figura No.2

Principales relaciones entre las instancias organizacionales del proyecto ¹⁰



¹⁰ Sobre el significado de las líneas:

Línea roja sin interrupciones: Proponer, monitorear, dar instrucciones generales sobre la ejecución del proyecto. En el caso de la Comisión Nacional, lo hace hacia las Organizaciones Gubernamentales (OG) y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) representadas en la misma.

Línea azul interrumpida: Compartir información.

Línea verde sin interrupciones: Asesorar técnicamente.

4.4. Sobre las funciones específicas

4.4.1. Comité Directivo

Las siguientes son las **funciones sustantivas** de esta instancia:

- Dirigir técnica y administrativamente la ejecución y operación del proyecto
- Llevar a cabo el proceso político de enlace y movilización de recursos sectoriales e institucionales.

De ellas se desprenden las siguientes **funciones específicas**:

- Monitorear en forma permanente el avance del proyecto.
- Asesorar técnicamente la ejecución y operación del proyecto.
- Asegurar que se den los mecanismos de coordinación multisectorial e institucional.
- Convocar a reuniones a la Comisión Nacional y elaborar y distribuir las actas correspondientes.
- Dar seguimiento a los acuerdos tomados en el seno de la Comisión Nacional.
- Elaborar el informe anual de avance de proyecto para su presentación ante el Comité de Coordinación Conjunta.

4.4.2. Gerencia del proyecto

La gerencia del proyecto es de dos tipos, administrativa y técnica. Esta puede asumirla una sola persona o pueden dividirse las responsabilidades. En todo caso deben responder a las siguientes funciones sustantivas:

La gerencia administrativa tiene que ver con la planificación, ejecución y control del presupuesto y los recursos materiales del proyecto de acuerdo con las metas establecidas.

La gerencia técnica tiene como función principal la planificación, ejecución y control de las actividades, metas y objetivos del proyecto.

Ambas gerencias deben coordinar permanentemente las acciones relacionadas con el proyecto. Además realizar la programación financiera y el plan de contrataciones ¹¹ del recurso humano requerido para el alcance de las metas del proyecto.

¹¹ Se menciona un plan de contrataciones de recurso humano, entendido como "Requerimiento de Recurso Humano" dado que para algunas actividades se hace necesaria la contratación remunerada de este recurso, pero también asumiendo que las organizaciones involucradas en el proyecto "movilizan" sus propios recursos. Debe tomarse en cuenta también al voluntariado y a las personas con discapacidad.

Sirve de enlace entre los diferentes órganos que conforman la estructura para lo cual debe asistir a las reuniones programadas.

El lugar físico donde desarrolla sus acciones es en la Sede Regional Brunca del CNREE. Deben dotarse de la infraestructura necesaria para la realización de sus labores: Equipo y mobiliario de oficina, equipo de comunicaciones, vehículo, caja chica, entre otros.

La función gerencial es una función hacia adentro del Proyecto y hacia fuera. Hacia adentro porque se fija el cumplimiento de metas con determinados recursos, hacia fuera porque los recursos también se negocian en el ambiente externo y porque el Proyecto se desarrolla en un entorno que puede favorecerlo pero también obstaculizarlo.

Desde esta perspectiva el gerente debe relacionarse con aspectos de índole económica, social, política, legal, cultural, institucional, comercial, tecnológica, geográfica, climática. De ahí que la función del mismo tiene que ver con el conocimiento del ambiente y su relación con el Proyecto, pero además con la gestión de la relación.

Jerárquicamente, como se planteó, depende de la Dirección Ejecutiva del CNREE, sin embargo, debe contar con el grado de autonomía suficiente que le permita la toma de decisiones oportuna y la relación directa con las jefaturas de las unidades funcionales de la institución.

Deberá presentar informes trimestrales del logro de los objetivos del proyecto.

Sobre el perfil del gerente y las capacidades requeridas se mencionan las siguientes:

- Experiencia y conocimientos técnicos en discapacidad y rehabilitación
- Capacidad de gestión y decisión
- Capacidad de trato y relación con los diferentes actores
- Conocimiento de los factores internos y externos del Proyecto
- Liderazgo
- Adaptación
- Sentido del equilibrio
- Comunicador
- Mediador
- Habilidad para la resolución de conflictos

4.4.3. Comisión Nacional

Las siguientes son las **funciones sustantivas** de la Comisión Nacional:

- Viabilizar y brindar sostenibilidad técnica y financiera al proyecto en sus diferentes etapas.

- Integrar, gestionar, coordinar y monitorear las acciones de diferentes organizaciones en función del logro del objetivo del proyecto.

De ellas se desprenden las siguientes **funciones específicas**:

- Definir mecanismos de enlace entre los niveles nacional, regional y local. (Coordinación)
- Establecer los mecanismos de divulgación del proyecto (logros, obstáculos) entre los actores involucrados.
- Conformar una Red de Información intersectorial.
- Establecer convenios de cooperación entre los diferentes actores según etapas y componentes del proyecto.
- Garantizar la participación de las personas con discapacidad en la toma de decisiones y la ejecución del proyecto.
- Monitorear el avance del proyecto con base en los informes trimestrales presentados por la Gerencia del Proyecto.
- En conjunto con el Comité Director, elaborar el informe anual de avance de proyecto.

4.4.4. Comisión Regional

La Comisión Regional es la instancia de carácter ejecutivo a nivel de la Región Brunca. Cumple con las siguientes funciones específicas:

- Coordinar la gestión institucional para la ejecución y seguimiento del Proyecto con el apoyo de la Comisión Nacional.
- Facilitar la conformación de los comités o comisiones locales, garantizando la participación de recursos humanos de cada sector según componente del proyecto y la participación activa de las personas con discapacidad.
- Coordinar en forma permanente con el Comité Local el curso de las actividades del proyecto.
 - Coordinar y retroalimentar las acciones de implementación del plan con los diversos actores de la región.
 - Conformar las comisiones especiales regionales adoc para la implementación y formulación de proyectos de desarrollo de impacto local
- Brindar seguimiento a las acciones del Proyecto
- Evaluar trimestralmente la gestión institucional de los actores involucrados en la ejecución del Proyecto
- Rendir cuentas a la Comisión Nacional trimestralmente sobre el avance, logros y obstáculos del Proyecto.
- Asesorar técnicamente a la Comisión Local.

4.4.5. Comisión local

La Comisión Local es la instancia operativa del proyecto. Cumple con las siguientes funciones específicas:

- Coordinar y gestionar recursos con la Comisión Regional.
- Conformar la red comunitaria de apoyo.
- Asegurar que las personas con discapacidad participen en las actividades de la comunidad.
- Identificar los líderes comunitarios
- Realizar el diagnóstico comunitario
- Detectar y registrar la población con discapacidad de la comunidad
- Identificar las necesidades de las personas con discapacidad en salud, educación, recreación, trabajo, bienestar social y protección social.
- Asegurar que las personas con discapacidad tengan las mismas oportunidades de desarrollo que los otros miembros de la comunidad.
- Desarrollar los planes de rehabilitación.
- Evaluar planes de rehabilitación.
- Sistematizar experiencias.

4.4.6. Sobre el "Agente de Cambio": Un adelanto para su discusión.

Se asume como "el principal gestor para la movilización social en relación con el posicionamiento de la RBC y con el ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad y sus familias". Como integrante protagónico de la Comisión Local, este cumple con las siguientes funciones:

- Identifica, convoca, constata, canaliza e informa a las personas con discapacidad y sus familias.
- Colabora en el seguimiento y evaluación de acciones relacionadas con la rehabilitación
- Participa en los procesos sociales de la comunidad.
- Participa en mantener actualizados los datos, reportando los casos identificados.
- Apoya la gestión del Comité Local.
- Logra que la comunidad se comprometa con el programa de RBC.
- Realiza convocatoria de personas y grupos.

5. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIONES

Tal y como se ha mencionado, una de las características principales de este Proyecto es que obtiene recursos de las diferentes instituciones que conforman el sector de discapacidad y rehabilitación. Es decir, se utiliza al máximo la infraestructura existente. Sin embargo, habrá cierto tipo de actividades que tendrán que contratarse

externamente. Esto también implica un proceso de planificación, sobre todo cuando se requiera realizar licitaciones y atenerse a los procedimientos de la Administración Pública. El objetivo fundamental de esta planificación es no atrasar las actividades del Proyecto y por ende, el logro de los objetivos.

En primer lugar deberá realizarse un análisis sobre la capacidad institucional para llevar a cabo las tareas del Proyecto y seleccionar aquellas para las cuales no existe capacidad.

Hay que tomar en cuenta también, que JICA aporta al proyecto expertos en diferentes disciplinas que actúan como asesores y facilitadores en actividades de capacitación.

6. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL

Se ha hecho énfasis en que una de las funciones sustantivas de la Dirección y Gerencia del Proyecto, es el control y evaluación del proceso. Se comprende el Control y la Evaluación como un proceso preventivo que sirve para detectar desviaciones, informar sobre las mismas y corregir esas desviaciones.

Son tres fundamentalmente las características más importantes a controlar: el avance físico de las actividades, el avance financiero y la calidad con las que se realizan las actividades. Ahora bien, para realizar el control, se requiere un sistema de información con formatos específicos para cada área de control. Estos formatos deben ser diseñados por la Gerencia del proyecto y ser conocidos por todos los involucrados.