

0/6.330
F 32
II

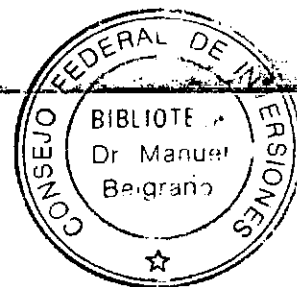
45759



Fundacion de Estudios Patagonicos



*Talleres participativos
para Organizaciones de la
Sociedad Civil*



Consejo Federal de Inversiones

CUADERNILLO **2**

"Organización de Organizaciones"

Consejo de Administración:

Presidente: Carlos E. Nogués

Vicepresidente: Silvina Belaustegui

Secretaria: Nidia M. Bianchini

Tesorero: Enrique F. Coronel

Vocales: Silvia Cambiaghi
Alicia Varela

Gerencia Ejecutiva:

Sulma Giordano

Diagonal 9 de Julio N°43 – 2°Piso – Of. "C" y "D" – C.C. 504
(8300) Neuquén Capital – Tel/Fax: 0299-4473091 –
E-mail: rbc@neunet.com.ar

NEUQUEN - PATAGONIA - ARGENTINA
AÑO 2001

COORDINACION DEL PROYECTO

Pof. Sulma Giordano

Cdor. Ruben Bacci

TALLERISTAS

Psico. Social Valeria Nogués

Lic. Nicolás Coronel

Cdor. Pablo Nogués

Cdor. Diego Andrada

ELABORACIÓN DEL CUADERNILLO

Nicolás Coronel

Valeria Nogués

COMUNICACIÓN, RED Y PLANIFICACION

1 - COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

COMUNICACIÓN, INFORMACIÓN Y PODER

AMBITOS DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACION

COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

2 - REDES

3 - PLANIFICACIÓN

**T
E
M
A
R
I
O**

**Las Organizaciones de la Sociedad Civil (O.S.C.)
trabajan por una sociedad más solidaria
y agrupativa comprometiéndose con la
realidad de sus Comunidades**



***¡ Bienvenidos !
¡ Buena Suerte !
¡ Adelante !
¡ Manos a la Obra !***

1.- COMUNICACION

La relación entre los seres humanos sería imposible sin la comunicación.

A través de la comunicación compartimos, ponemos en común y podemos construir juntas/os.

Además de comunicamos entre nosotras/os mismas/os, también nos relacionamos y nos comunicamos con otras/os actores sociales, pertenecientes tanto al contexto Comunitario inmediato como al Contexto Social general.

Una parte importante de la Sociedad no conoce las Organizaciones de la Sociedad Civil, "no las ve". Se dice que ellas no tienen visibilidad pública. La fuerza y la energía de esas Organizaciones puede ser enorme, pero muchas veces es invisible.

Uno de los factores que les permite visibilidad, que los demás se enteren de su existencia, es el diseño e implementación de estrategias y prácticas de comunicación adecuadas a los distintos públicos con los que la organización se relaciona.

Lograr visibilidad no significa solamente aparecer y participar en los medios de comunicación (diarios, radio, TV). Significa también, tener acceso a mejores formas de negociación, para el logro de los objetivos, para la conservación de recursos humanos y financieros. Que la Organización sea reconocida, sea referente en temas específicos, permite negociar desde una posición de poder.

COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Información y Comunicación suelen tratarse de manera no diferenciada, como si fueran lo mismo. En el lenguaje cotidiano se les suele utilizar alternativamente, apuntando a la misma idea

Información y comunicación forman
parte de una misma moneda,
pero no son lo mismo

✓ **LA INFORMACIÓN SON LOS DATOS**

La información es básica para conocer los objetivos, la planificación, metas y evaluación de la organización en que me encuentro. Son datos indispensables para garantizar el funcionamiento de su estructura.

Con relación a la información, es importante saber si llega a tiempo y forma a todos los miembros de la Organización

✓ **LA COMUNICACIÓN ES UN INTERCAMBIO**

Y allí se puede intercambiar información

Pero también se puede ocultar la información en lugar de compartirla.

En la Comunicación hay información, hay datos. Pero puede ser que se oculte la Información, que no se la comunique.

Te lo mostramos mas gráficamente.....



COMUNICACIÓN, INFORMACION Y PODER ***DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES***

Supongamos que alguien en una Organización, oculta la información.

Esconder la información permite concentrar el poder. El que acapara el conocimiento tiene los datos que se necesitan, por ejemplo, para que la Organización pueda funcionar eficazmente, si no comparte la información podemos llegar a tener obstáculos.

En cambio, si se comunican los datos, si la información esta disponible para todos y no se oculta, se esta distribuyendo el poder entre todos los miembros

Cuando las cosas suceden así, aumenta la democracia en la Organización

¿Por que la información da tanto poder?

La información es básica para planificar, para tomar decisiones, para evaluar acciones, actividades y proyectos de la organización.

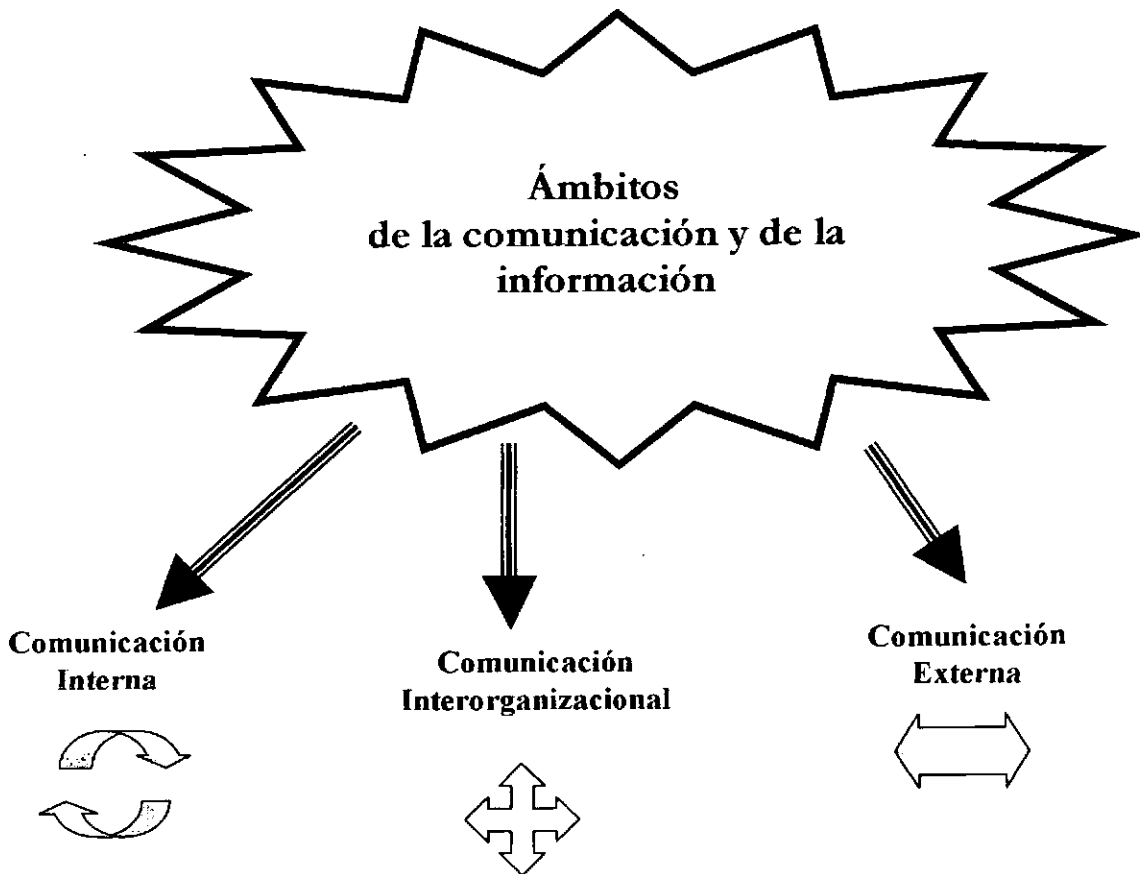
La información da poder, y cuando la información se comunica y se comparte, hay mas gente que tiene ese poder.

Manejar la información sobre la vida y el funcionamiento de la Organización puede permitir controlar lo que sucede en ella. El conocimiento que da la información nos coloca en posición de opinar, participar y decidir.

AMBITOS DE LA COMUNICACIÓN Y LA INFORMACIÓN

Cuando planificamos, tenemos que tener en cuenta que para la Organización, existen distintos ámbitos de la comunicación y la información

Y lógicamente los Proyectos variaran según de que ámbito se trate.



COMUNICACIÓN INTERNA

Es la que se produce en el interior de la Organización, entre todos sus miembros, sean dirigentes o no.

Para comunicarse con la sociedad, para informar quien es y que pretende una organización, es necesario que primero lo clarifique hacia su interior.

• DIRECCION DE LA COMUNICACIÓN



Comunicación Horizontal

Para que una Organización funcione bien, hay que evitar que sea uno solo quien hable y que los otros se limiten a escuchar.

Es necesario que en nuestras Organizaciones exista una comunicación horizontal. Se trata de un intercambio de ida y vuelta permanente. Todos los miembros de la organización comparten la producción y comunicación de la información



Comunicación Vertical

En una comunicación vertical, los que están arriba hacen llegar la información a los que están abajo, pero se niegan a recibir información de estos últimos.

A veces los que están arriba ni siquiera hacen llegar información

“La comunicación horizontal tiene un sentido democrático y promueve la participación.”

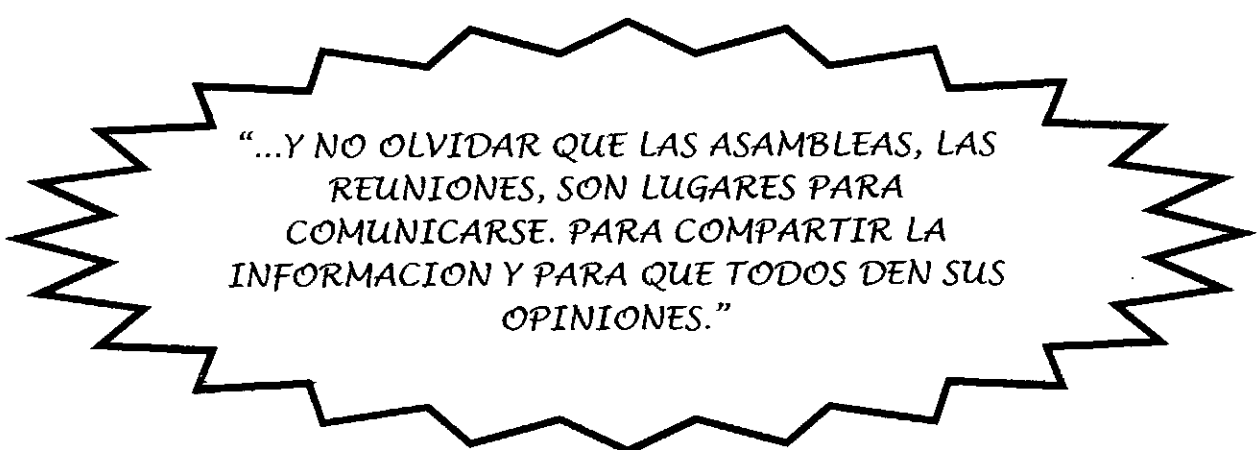
Los dirigentes de las Organizaciones Comunitarias tienen la obligación de promover una comunicación horizontal: que todos expresen sus puntos de vista, lograr que los otros los escuchen. Así se promueve la democracia y la igualdad.

- MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Se pueden usar distintos **medios** para comunicarse con los miembros de la Organización y con los vecinos para que todos participen

MEDIOS

- ❑ Volantes
- ❑ Afiches en los lugares por donde pasan los vecinos
- ❑ Invitaciones
- ❑ Un periódico mural con las noticias importantes
- ❑ Títeres, teatro, etc.
- ❑ Invitar personalmente casa por casa, explicando los motivos de la reunión (boca en boca).



"...Y NO OLVIDAR QUE LAS ASAMBLEAS, LAS REUNIONES, SON LUGARES PARA COMUNICARSE. PARA COMPARTIR LA INFORMACION Y PARA QUE TODOS DEN SUS OPINIONES."

- **CANALES DE COMUNICACION**

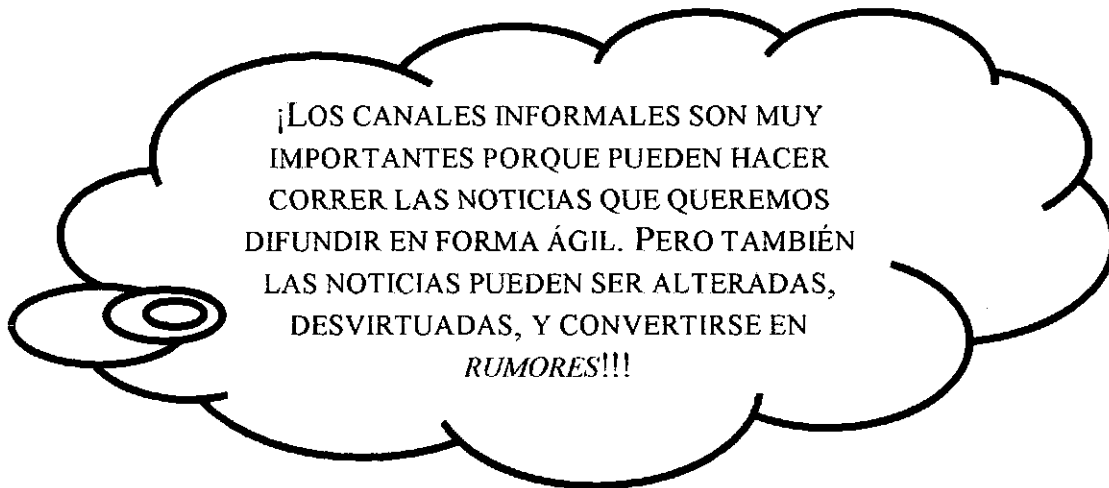
Hay distintos tipos de **canales** a través de los cuales se comunica la gente con la comunidad

❖ **Canales formales**

Son los que han sido previstos y que incluso pueden ser reglamentados, como las Asambleas por los estatutos. Pueden ser las reuniones semanales, los informes económicos, etc.

❖ **Canales informales**

Se trata de encuentros no previstos. No están establecidos formalmente, pero de todos modos la gente se encuentra en la calle, en el almacén del barrio y conversa. Se comunica informalmente.



COMUNICACIÓN INTERORGANIZACIONAL E INTERINSTITUCIONAL

La comunicación Interorganizacional e Interinstitucional son las que se producen entre, Organizaciones que tienen similares características y objetivos, como las Organizaciones Comunitarias de diferentes barrios.

También son Instituciones y Organizaciones que se complementan en actividades y/o servicios. Sería el caso de una organización barrial con la Iglesia, o con el Estado a través de la Secretaría de Acción Social.

- **COMUNICACIÓN INTERINSTITUCIONAL**

La comunicación entre Organizaciones permite potenciar las prácticas institucionales. La comunicación es una herramienta fundamental a la hora de constituir redes y estrategias de cooperación.

Cuanto mejor sea nuestro trabajo en lo comunicativo, mayores serán las posibilidades de relacionamiento y de articulación interinstitucional y mayor será el impacto que se alcanzará.

Muchas Organizaciones comunitarias integran redes organizacionales más amplias que les permiten acceder a información, conocimientos, nuevas pautas de trabajo, y participar en el diseño de estrategias más globales. Las que permanecen aisladas evidentemente no solo poseen un nivel de desarrollo mas pobre sino que los alcances de su actividad se ven bastantes limitados.

La participación en una Red permitirá usar los medios disponibles –ya sean los tradicionales o las nuevas tecnologías- que estén al alcance de una u otras organizaciones, para fomentar el flujo de informaciones sobre las experiencias comunitarias, difundirlas y aprovecharlas multilateralmente, es decir, para que todos puedan apropiarse de ellas

¡ES MUY BUENO TRATAR DE FORMAR UNA RED ENTRE ORGANIZACIONES QUE COMPARTAN OBJETIVOS Y FORMAS DE TRABAJAR!



La comunicación Interorganizacional e Interinstitucional permiten romper el aislamiento, dan mas fuerza a las acciones que podamos realizar. Podemos planear estrategias de mayor impacto y tenemos mas posibilidades de ser escuchado.

" SI LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS SE INTERRELACIONAN Y FORMAN REDES ORGANIZACIONALES, SU PODER SE POTENCIA Y SU PODER DE NEGOCIACION AUMENTA ".

COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa es la que se dirige hacia afuera de la organización. Puede ser a los usuarios de los servicios de una organización comunitaria, o hacia la sociedad en su conjunto.

Suele suceder que la gente no sepa nada de las organizaciones comunitarias, o que tenga una imagen distorsionada de lo que pasa en ellas y de lo que hacen. Incluso mucha gente cree que quienes trabajan en lo social tienen intereses partidarios o un "buen negocio". Entonces, desde la perspectiva del ciudadano común resulta casi coherente que no se acompañe ni se apoye a quienes no se conoce o se conoce mal.

La posibilidad de que la sociedad conozca la organización, su oferta de servicios, sus posiciones y modos de funcionamiento, se encuentra relacionada con las políticas que tenga la institución y las actividades concretas de comunicación que se encaren.

Para lograr este tipo de comunicación son importantes los medios de comunicación social, también conocidos como medios masivos de comunicación. Los mensajes en la radio, la TV o los diarios hacen conocer nuestros problemas al resto de la población.

Aparecer en los medios ayuda a nuestra organización sea reconocida públicamente. Se dice que hay que lograr que tenga "visibilidad pública".



Claro!! antes de ir a los
medios quienes ven los
problemas del barrio son pocos.
Pero cuando esos problemas
salen en los medios, en
especial en la tv, los empieza
a ver el resto de la
sociedad...

DIAGNOSTICO COMUNICACIONAL

La organización comunitaria, como tal, debe tener definido para quien hace los que hace. Debe determinar claramente sus usuarios o población meta, en el caso de que quiera trabajar para terceros.

Avanzaremos con los criterios del diagnostico comunicaciones ya que estos pueden aplicarse para fortalecer campañas que apuntan a posicionar la imagen de la organización en el contexto social.

Antes de desarrollar cualquier estrategia de comunicación, una de las premisas fundamentales, tal como ha quedado expuesto, es conocer a los vecinos, a la comunidad, a las personas en su vida cotidiana. Además será necesario actualizar los datos del contexto.

"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"

Se trata de hacer un diagnóstico comunicacional que permita conocer las posibilidades actuales y potenciales de participación de los ciudadanos que actúan en ese contexto.

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

En la Organización, planificar los medios, significa planificar con una estrategia que tenga en cuenta:

4 Cuál es el mensaje?

No se trata de un único mensaje, se trata de un eje de mensajes.

4 A quien se dirige?

Definir los públicos meta.

4 Cómo se hará lo deseado?

Se trata de un problema de producción. Esta referido a ver quien realiza las tareas necesarias y como.

4 Cómo se va a transmitir el mensaje?

Hay que definir un sistema de transmisión, a través de que medios:

Carteles

Cartillas

Folletos

Diarios

Radio, etc.

La comunicación estratégica, es un modelo de investigación para la acción, centrada en las mediaciones sociales y los contextos culturales.

Es una forma de entender el encuentro con el otro o los otros, con quienes se va a dialogar, intercambiar ideas y pareceres.

"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"

Para empezar a aplicar este concepto de comunicación estratégica, tomemos como ejemplo a la comunicación barrial.

- ♦ Que sabemos del barrio en que se encuentra nuestra organización.
- ♦ Podemos dar cuenta de la experiencia (historia, saberes, preconceptos) desde la cual cada uno de las personas lee nuestros mensajes?
- ♦ Somos capaces de pensar a cada una de las personas, no aisladas o separadas sino como personas en un contexto sociocultural?

El desafío como emisores de una organización pasa entonces por ponerse a la escucha de esos actores sociales con los que se plantea el vínculo, desde una concepción que no los reduzca a unos supuestos entes pasivos sino que los considere protagonistas del proceso de comunicación, ya que también se propone que sean protagonistas de los procesos de desarrollo.

Cada uno de los sectores incluidos en una estrategia (vecinos de una comunidad determinada, técnicos, empresas que aporten e Instituciones con las que interactuemos), puede convertirse a través de la comunicación, en alguien que defienda y promueva la solución al problema dentro de su ámbito y a través de sus vínculos sociales.

Por ejemplo, si es necesario comunicar la fecha de entrega de bolsones, en el comedor comunitario, o el horario de atención del ropero barrial, convendría utilizar una metodología difusionista (masiva).

En este caso habrá que planificar una campaña utilizando los medios de comunicación disponibles y adecuados, para transmitir una información de cierto carácter reiterativo, de modo que sea recordada en el momento oportuno.

En cambio si lo que se quiere promover es la organización de las instituciones de la zona en una mesa de trabajo y concertación, convendrá utilizar una metodología mas participativa, que refuerce los lazos de integración social.

"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"

El objetivo es identificar e integrar en la estrategia los procesos a lograr (motivación, información, educación, apropiación), que son diferentes en cada grupo o sector (porque responden a los procesos de conocimiento de cada uno de ellos) e intentar su articulación.

Para diseñar una estrategia, la primer tarea del responsable de comunicación dentro de la organización es:

- escuchar a los actores en su ámbito de trabajo, en su vida cotidiana, en su modo de relacionarse, en sus gustos e intereses, en sus expectativas hacia la organización y su enfoque de trabajo.
- Aplicando las estrategias adecuadas estará en condiciones de hacer un diagnostico.
- Esto le permitirá conocer las posibilidades actuales y potenciales de participación de los actores sociales. Con esta información puede actualizar los datos del contexto.
- Finalmente podrá establecer las acciones de comunicación del Plan Operativo.

2. REDES

Vamos a llamar red a un tipo de organización con una forma de institucionalización distinta de las formas clásicas, una realidad social.

Por lo tanto, la noción de red social implica un proceso de construcción permanente tanto individual como colectivo. Es un sistema abierto, multicéntrico, que a través de un intercambio dinámico entre los integrantes de un colectivo (familia, equipo de trabajo, barrio, organización, tal como la escuela, el hospital, el centro comunitario, entre otros) y con integrantes de otros colectivos, posibilita la potencialización de los recursos que poseen y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades. Cada miembro del colectivo se enriquece a través de las múltiples relaciones que cada uno de los otros desarrolla, optimizando los aprendizajes al ser éstos socialmente compartidos.

La palabra red, se puede pensar en algo que sirve para atrapar y también puede imaginarse las redes que sostienen, que siente a uno protegido cuando hay una situación difícil, lo mejor es pasar de las redes que atrapan a las redes que sostienen. No solamente lo importante es crear una red y tener la voluntad, las ganas y las iniciativas sino también es muy importante poder sostener una red a lo largo del tiempo, que no caiga.

Las redes la mayoría tienen los mismos elementos, pero no todas son iguales, cada red es igual a sí misma y diferente de otra red, no hace falta copiar lo que está haciendo otra red, porque cada red tiene un ingrediente propio. Cada red es única.

"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"

Las redes tienen un elemento, que tal vez sea uno de los más importantes de todos, que son las personas.

Pueden ser personas grandes, chicas, personas que estén muy cerca de otras personas o muy lejos, solas, personas que ya tengan su propio grupo, personas que estén esperando a ver que pasa, personas que se conocen o no se conocen, o también pueden ser instituciones.

Pueden estar formadas por personas o instituciones.

La red supone muchos vínculos, es estar conectados entre todos y eso da seguridad, que si una relación se rompe la red sigue funcionando.

La red supone relaciones horizontales, no hay nadie mas arriba o mas abajo no es una pirámide.

Una red se empieza fundamentalmente con personas o instituciones que tengan ganas y que tengan un objetivo común.

Conocerse es el primer paso, el segundo paso es ponerse cara a cara y decir, yo o nosotros institución queremos trabajar con vos o con ustedes, nosotros sabemos que ustedes tienen estas características y ustedes saben que nosotros tenemos estas características, por ahí no somos iguales, pero vamos a tratar de encontrar un punto de encuentro, un punto medio en el cual podamos trabajar y ahí aparecen los problemas. En toda red existen los conflictos y gracias a los conflictos uno va adquiriendo habilidades, son los que nos mueve a hacer las cosas.

Para poder estar en una red hay que estar dispuesto a DAR, COMPARTIR, a saber PEDIR y RECIBIR.

Es muy importante saber a quienes pedir, a veces nos perdemos cosas porque no las buscamos o pedimos adecuadamente.

Uno diría que es muy fácil recibir, pero saber recibir significa, saber valorar lo que el otro me esta dando.

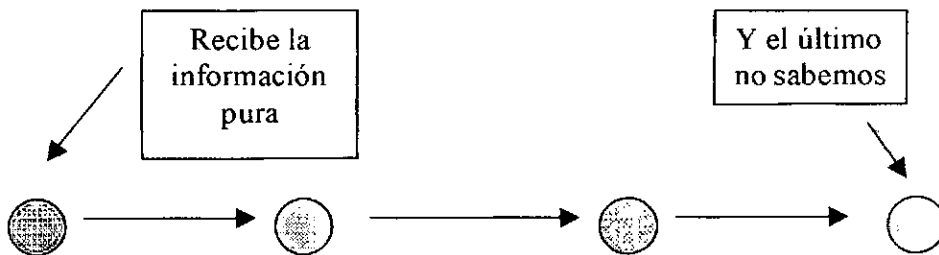
"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"

Una palabra clave es COMUNICACIÓN y a la hora de construir redes existen cinco elementos importantes:

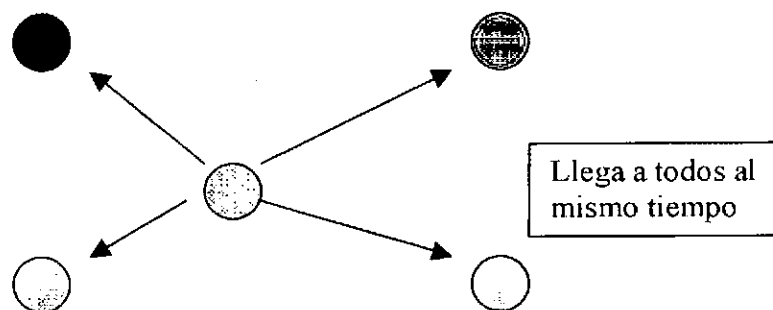
1. ESTRUCTURAS

Cuando hablamos de estructura, hablamos de tres tipos de comunicación

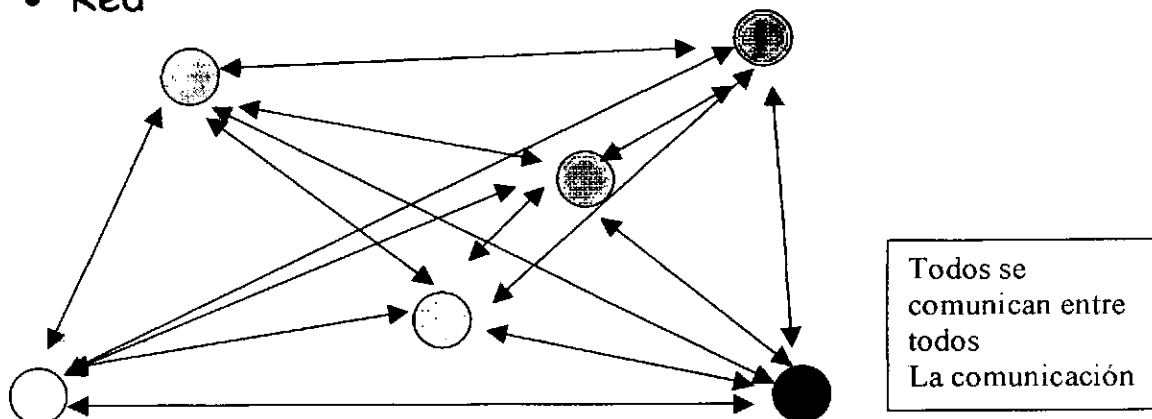
- Cadena



- Radial



- Red



2. CANALES

Canales de una comunicación, jerárquico, horizontal, formales o informales, públicos o privados

3. VEHICULOS

Comunicación oral, escrita, gestual, TE, Fax, correo

4. FRECUENCIA

Pautada, emergente.

5. ESTILOS

Formal o informal, con o sin retorno. No es exactamente lo que vimos en la parte de canales, sino es el lenguaje que uno usa cuando se comunica con el otro

Todo esto se puede combinar.

Características de la Red

- ▶ Contiene organizaciones y personas.
- ▶ Como espacio de producción de conocimiento.
- ▶ Como espacio de intercambio y expansión del conocimiento.
- ▶ Como facilitador de la comunicación.
- ▶ Que funcione con consenso y descenso.
- ▶ Difundir las Red y sus propuestas.
- ▶ Tener un registro de experiencias y material bibliográfico.

Nosotros vamos a llamar **Red** a un tipo de organización con una forma de institucionalización distinta de las formas clásicas, una realidad social, si quieren llamarla de esta manera con la cual vamos a relacionarnos. Esto es lo que podríamos llamar **Red Social**.

Que haya desarticulación no quiere decir que no haya red, o que no haya lazos que potenciar, pero esto es una decisión epistemológica. Tenemos dos

"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"

caminos : observar agentes aislados, y uno cree juntarlos para conformar redes, o adoptamos un pensamiento que nos permita ver que la gente, los grupos, las organizaciones están conectados aún sin tomar conciencia de ello.

Es importante que esté claro que tipo de red se quiere, éstas pueden ser formales o informales, del organigrama de la organización y de lo informal como un conjunto de relaciones que de hecho van por otros caminos. Entonces sería interesante aclarar en relación a las redes sociales si hay grados de formalidad o informalidad o éstas son netamente informales.

3. PLANIFICACION PARTICIPATIVA

La **Planificación Participativa** es una serie de pasos que realizamos **entre todos** y que nos permite lograr los objetivos que nos propusimos para solucionar algún problema común, aprovechando los recursos con que contamos.

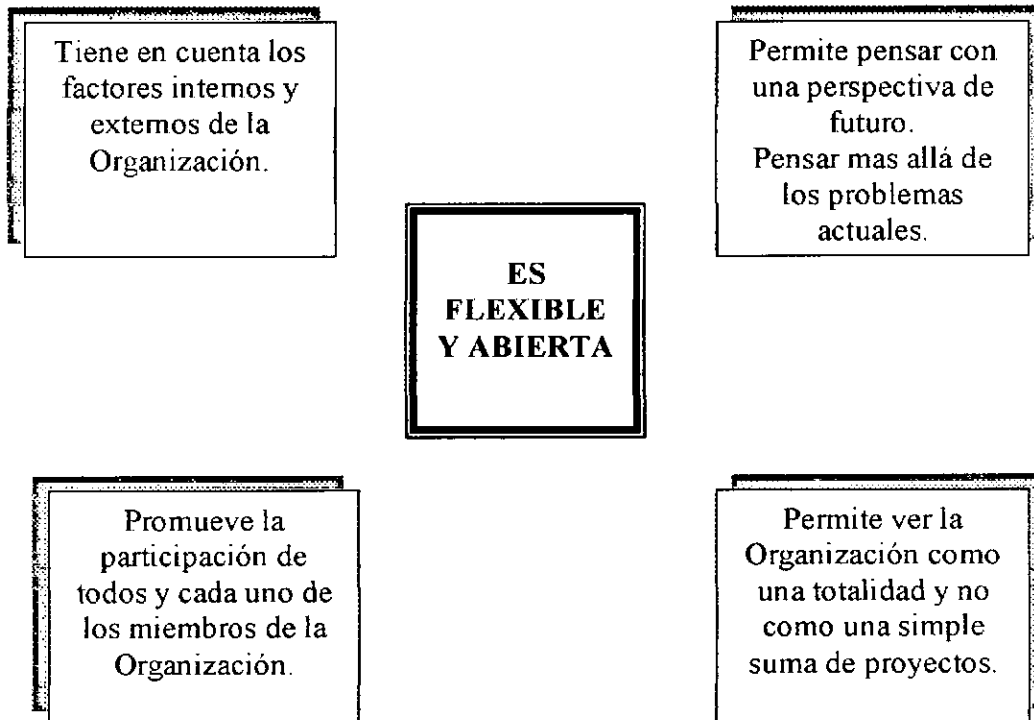
Es un camino, un método para planear las acciones, para resolver los problemas y lograr esos objetivos deseados por la Organización.

Entonces...¿QUÉ ES PLANIFICAR?

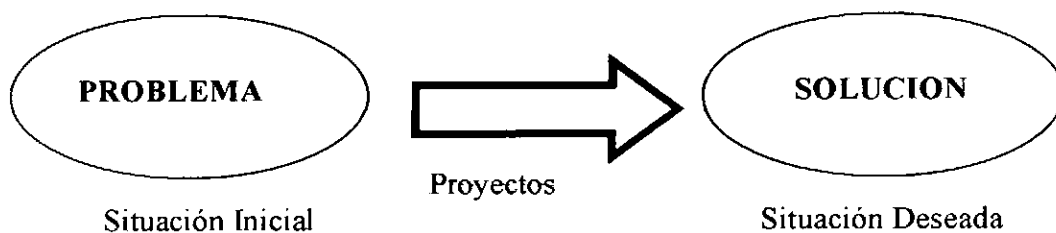
- ES HACER PLANES
- BUSCAR LOS MEDIOS PARA ALCANZAR ALGO
- CREAR PENSANDO EN EL FUTURO
- ES UNA HERRAMIENTA

<p>Planificar es pensar en un futuro, en algo que debemos lograr. Es pensar una serie de acciones y organizar los pasos para lograr un determinado fin cumpliendo del mejor modo posible los objetivos que deseamos</p>

"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"



La Planificación parte de una situación inicial (resultado de un Diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (proyectos) hacia la nueva situación objetivo deseada. A ésta situación deseada se llega mediante el consenso entre los diferentes actores sociales.

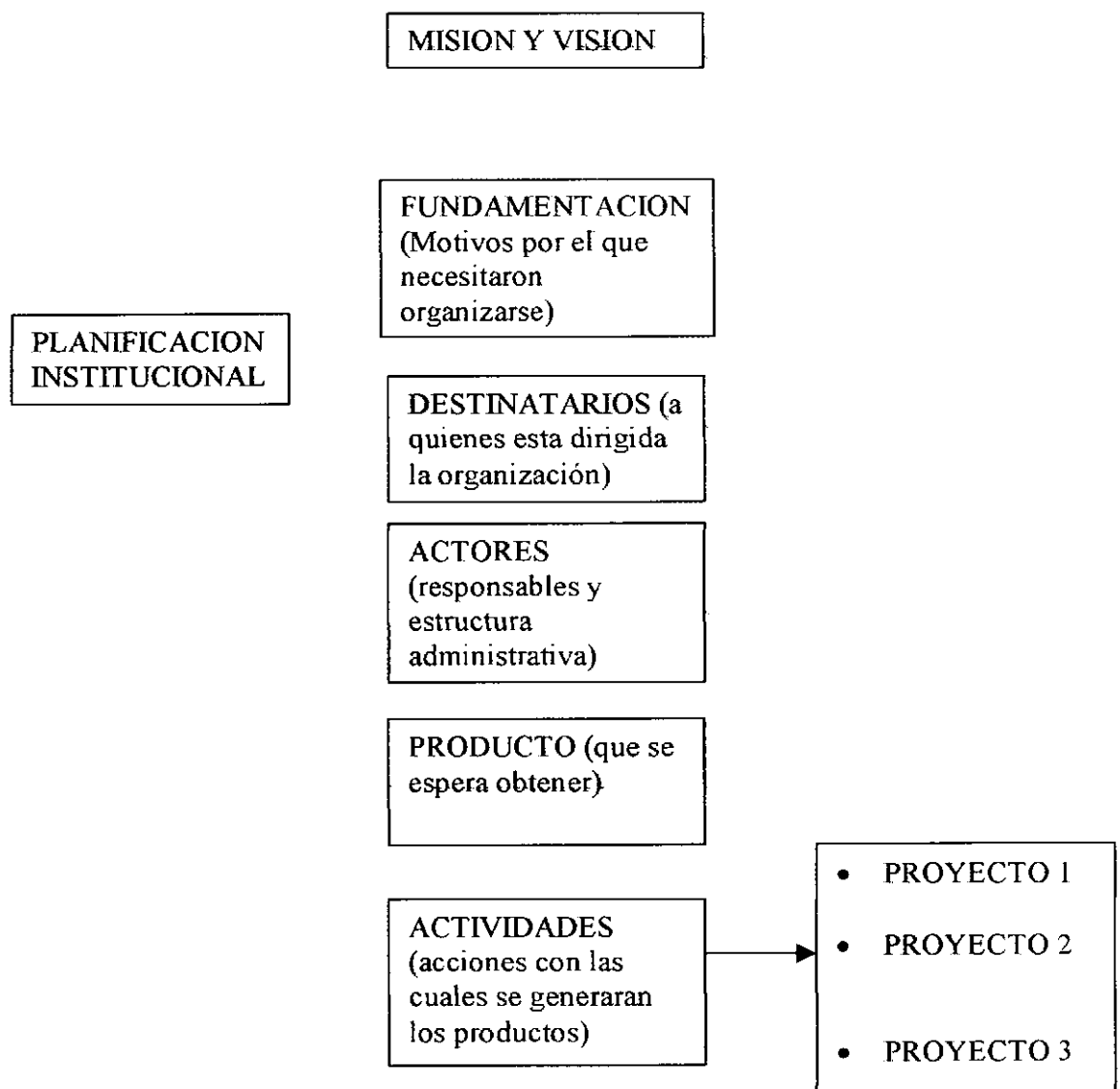


En una organización conviene diferenciar una planificación institucional y sus proyectos o partes componentes (programas)

Cuando hablamos de plan institucional tiene que ver con la misión y visión de la organización a lo que le incorporaremos los proyectos, que también debemos planificar.

En síntesis...

ORGANIZACIÓN



"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"

Para realizar la planificación institucional, no existen recetas ni manuales de procedimientos, pero si algunas cuestiones elementales.

La planificación es necesaria, descuidar esta tarea pone en peligro la continuidad así como la integración y articulación de toda la organización.

Planificar puede facilitar la obtención de resultados satisfactorios, pero no los garantiza. Muchas veces los éxitos no se logran solo sobre la base de cálculos, sino también de la capacidad de aprovechar oportunidades.

Para ello tenemos que dar 4 pasos principales:

1

El punto de partida es la situación inicial, es expresada en un diagnóstico.

DIAGNOSTICO:

FORMA DE ORDENAR LOS DATOS E INFORMACIÓN SOBRE COMO ES Y QUE PROBLEMAS TIENE UNA DETERMINADA REALIDAD

Es decir, esta etapa incluye un análisis **interno y externo** de la Organización. Esto es, un examen de la situación actual o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma Organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos.

De ésta manera la Organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer.

Entonces...

la planificación no solo debe ser participativa
sino también estratégica

Al conocer bien la realidad, el contexto, nos permite ser estratégico. Saber por donde encarar nuestras acciones, cuales son las alternativas.

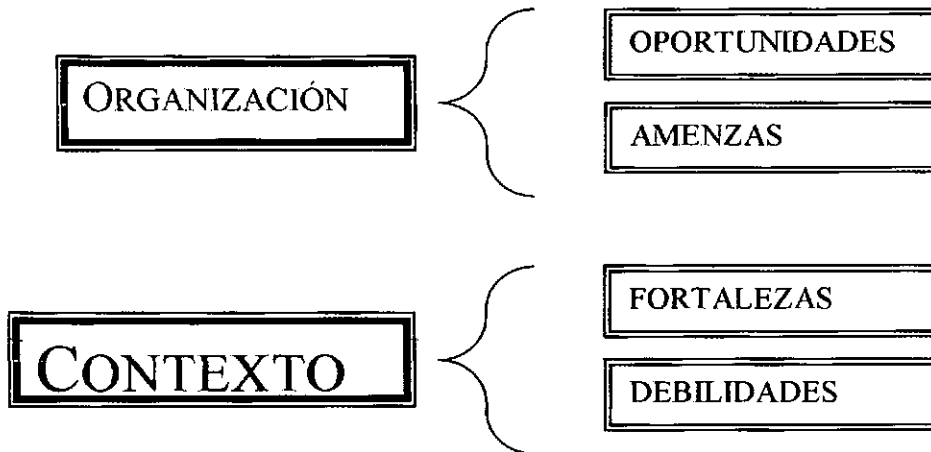
Es la fuerza mediadora entre la Organización y el entorno.

Sabemos que la vida de cada Organización depende en gran medida de lo que ocurre fuera de la misma, es decir de los cambios que se producen en el contexto o entorno en que se sitúa. Cambios en la situación económica, política, en las leyes, representaran oportunidades para consolidar la Organización o por el contrario, obstáculos a vencer, en uno u otro caso la organización se verá afectada por el contexto que la rodea.

De ésta manera nuestra organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir sino como crecer.

Para realizar éste análisis institucional se identificarán cuales son las Oportunidades y Amenazas externas del contexto y cuales son las Fortalezas y Debilidades internas de ésta Organización.

FODA



Una vez que definimos cual es la situación actual, se habrán detectado varios problemas, ya que al ser una planificación participativa implica que no todos/as tenemos la misma mirada de la realidad, y esto es lo rico de un planificación hecha entre todos/as, porque permite la construcción grupal.

En el cuadernillo 1, ya vimos la importancia del trabajo grupal.

Para realizar un diagnostico, es importante tener en cuenta:

- ¿quiénes participaran del diagnostico?
- ¿cómo lo haremos?
- ¿qué nos interesa saber? (la realidad es tan grande y dinámica que debemos dar importancia a aquellas problemáticas que mas nos interesan desde el grupo, o que sean mas urgentes de resolver.
- Identificar los problemas
- Analizar el origen de los problemas
- Priorizar los problemas de mayor gravedad
- Analizar cuales de estos problemas están a nuestro alcance para resolverlos

Elegir los problemas significa "tomar decisiones" es decir, elegir una opción.

Preguntas orientadoras para la descripción del problema seleccionado

- ¿en que consiste?
- ¿cómo se manifiesta?
- ¿qué sectores de la población son afectados por el problema?
- ¿cuál es su incidencia o sus efectos en mujeres y varones?
- ¿se ha realizado un análisis de las causas del problema?
- ¿cuál es el área geográfica involucrada?
- ¿por qué es importante el problema?
- ¿se ha previsto la participación de las/os beneficiarias/os en la definición del problema?

La selección del problema nos ayudara a definir la MISIÓN de la Organización

2

El segundo paso, ya tenemos seleccionado el problema que vamos a tratar de solucionar, entonces ahora debemos identificar cuales son los caminos a seguir para llegar a la solución deseada, tenemos que ver cuales son las **alternativas de acción**.

Estos caminos a seguir son distintos, algunos son difíciles, otros mas fáciles, algunos son caros y en otros se necesita mucho tiempo para realizarse.

"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"

No todas las alternativas de acción propuestas resultaran igualmente adecuadas a la solución del problema. Debemos seleccionar aquella que consideremos mas conveniente.

Para ello podemos tener en cuenta los siguientes criterios:

- **COHERENCIA:** correspondencia con el problema en cuestión
- **FACTIBILIDAD:** viabilidad técnica y financiera, esto es, adecuación a los recursos humanos y materiales disponibles o posibles de acceder.
- **INTEGRALIDAD:** abarcativa de las distintas dimensiones o aspectos que dan especificidad al problema
- **OPORTUNIDAD:** viabilidad institucional y política, esto es, que contemple debilidades y fortalezas de modo que resulte una relación de fuerzas favorable a la consecución de la alternativa elegida
- **OTROS CRITERIOS,** que colaboren con la mejor elección de una alternativa de acción.

Y una vez mas hay que elegir una opción.

¿CÓMO LO HACEMOS?

TENIENDO EN CUENTA:

- Ventajas y desventajas de cada alternativa
- Lo que este mas a nuestro alcance para resolver actualmente (la solución mas viable)
- La solución que va a resolver la causa de algún otro problema.
- Los recursos disponibles.

3

En éste paso, lo que debemos lograr es transformar las alternativas de acción en **proyectos concretos**, que en definitiva son los que nos van a llevar a nuestra situación deseada, es decir a las soluciones de nuestros problemas iniciales.

4

Como último paso fundamental en la Planificación tenemos las **evaluaciones y monitoreo** de éstos proyectos.

Se puede diferenciar la **evaluación** propiamente dicha, que se realiza al finalizar un proyecto, de **monitoreo** que implica realizar evaluaciones parciales durante el desarrollo del proyecto con el fin de poder ratificar o rectificar rumbos en la marcha del mismo.

Resumimos...

Realizamos el diagnostico, entre todos/as ordenamos todos los datos e informaciones de la realidad, nuestra comunidad, es decir todos los problemas que existen.

También, es importante hablar de las causas de los problemas, donde tienen su origen, y en que situación. Descubriremos así que a partir de una causa común derivan problemas de nuestra comunidad.

Si podemos pensar en las causas de los problemas, también es posible crear alternativas de solución mas profundas y duraderas.

Finalmente debemos seleccionar cual es el más importante, urgente y que esta a nuestro alcance para resolver, ayudándonos a identificar la MISIÓN Y LA VISION de la Organización, buscamos alternativas de solución a este problema, seleccionamos nuevamente y lo transformamos en un proyecto o varios, esto implica la redacción de la propuesta de trabajo consistente en una planificación que indique: objetivos que se espera lograr, las actividades a implementar para lograrlos y los recursos necesarios para ejecutar dichas actividades.

La formulación del proyecto también recogerá los contenidos que han sido trabajados en la etapa de identificación del problema.

La organización puede tener varios proyectos, pero cada vez que encaramos un proyecto debemos volver hacer nuevamente cada paso ya descripto.

La organización es una asociación voluntaria creada por un grupo de personas, dispuestas a desarrollar un conjunto de acciones orientadas a alcanzar uno o varios objetivos, que no podrían lograr de actuar en forma individual. El acto de "organizarse " se inicia en el momento en que las personas se dan cuenta de que aisladamente carecen de capacidad suficiente y de los medios necesarios para encontrar solución a sus problemas.

Es importante que la Organización tenga formulada su planificación institucional, y como vivimos en un contexto que sufre permanentemente cambios indudablemente, como dijimos antes, debe ser FLEXIBLE Y ABIERTA.

Como así también los proyectos de la Organización.

¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es una forma organizada de llevar a la práctica una idea concreta de cambio; una intención de accionar sobre la realidad.

Un proyecto es un trabajo planteado y controlado; si logra una conclusión satisfactoria; crea un cambio.

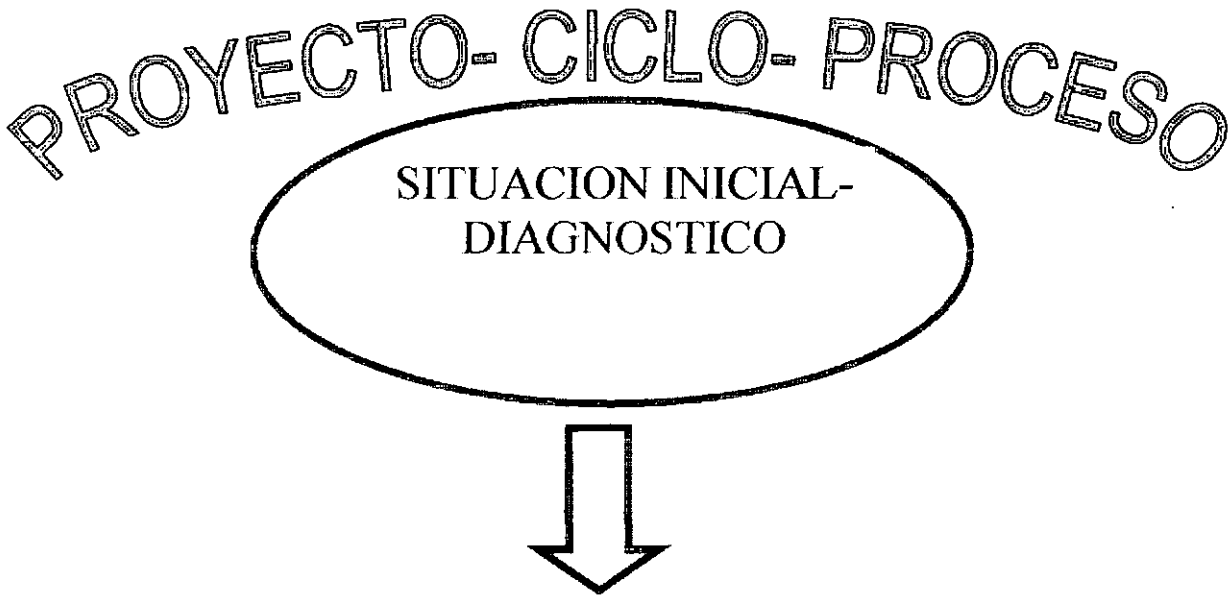
Hay proyectos simples, que pueden ser llevados adelante por dos o tres personas, muy complejos, que se entretengan con otros proyectos.

Para entenderlo más fácilmente, podemos decir que un proyecto es como un tren. Así como hay distintos tipos de trenes, también hay distintos tipos de proyectos. Los trenes pueden ser: para transportar ganado, para mercadería de pasajeros, de trayectos largos, de pocas estaciones, con más o menos vagones, eléctricos o a combustible, más rápidos o más lentos. Los proyectos también pueden ser diferentes. Hay proyectos económicos, sociales, privados, estatales, de corto o largo plazo, de mucha gente, de alto o bajo impacto, etc.

Pero si bien hay trenes de distinto tipo, **todos tienen elementos en común.**

"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"

Con los proyectos sucede lo mismo, también tienen algunos elementos que son comunes a todos. Todo tren tiene: vagones, maquinaria, compartimentos, gente que conduce, personas o cosa que transporta, va por una vía, para de estación en estación, quieren llegar a algún lugar determinado, necesita que se lo revise para ver si todo anda bien, tiene un lugar de partida, y un destino final.



EL PROYECTO EMPIEZA CON ESTO

**la idea es el puente entre el
problema y la solución**

TODO PROYECTO ES UNA FORMA DE IMAGINAR UN FUTURO
DESEABLE O SEA

PROYECTO = CAMBIO

¿Cómo hacer un proyecto?

- Formular un proyecto es definir los pasos a seguir y hacerlo con la participación de todo los miembros del grupo.
- Formular un proyecto de la nada sirve si sólo queda como ejercicio teórico, hay que llevarlo a la realidad.

Es necesario que todo grupo se comprometa seriamente desde el inicio hasta el final. Esto implica participar activamente en su **formulación** y en su desarrollo.

¿ Para qué un proyecto?

- Para organizar nuestras ideas, y evaluar las necesidades que tiene la comunidad.
- Para poder llevar adelante un plan de acción, en forma garantizada.
- Porque si queremos que se concrete lo deseable es necesario cooperar para ello organizadamente.

¿ Por qué un proyecto?

- Porque se necesita organizar los esfuerzos, coordinarlos hacia una meta.
- Porque idear, trabajar, y concretar un proyecto nos permite organizar nuestro grupo, nos permite ir adquiriendo habilidades para saber como coordinar esfuerzos, reflexionar sobre la práctica, hacer que nuestra intervención en la comunidad tenga un impacto sólido y duradero.

"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"

- Por que es necesario comprender que las buenas intenciones, y la energía que cada uno de nosotros puede poner, no tienen la misma utilidad si no están organizados y coordinados hacia una misma meta u objetivo. Esto se logra formulando lógicamente un proyecto.

La realización de un proyecto es realmente útil cuando se trata

de:

- Llevar adelante nuevas ideas que requieren una atención especial, constante y una coordinación de esfuerzos especial y distinta a lo que se viene haciendo hasta el momento.
- Cuando se requiere alcanzar buenos resultados.
- Cuando se requiere solucionar algún problema puntual y que no puede resolvérselo con la acción de una sola persona.

Porque un proyecto nos permite:

- Tener una idea clara y precisa de lo que queremos lograr.
- Tener metas a corto plazo para ir chequeando si vamos bien.
- Ordenarnos en el tiempo para ir cumpliendo las metas.
- Distribuir roles, responsabilidades, para lograr el objetivo del grupo eficientemente y de manera adecuada.
- Sumar integrantes para colaborar con la idea que nos pareció interesante y/o comprometer a otros actores de la comunidad (más allá del grupo)
- Prevenir situaciones o prever obstáculos.
- Ahorrar esfuerzos.

Veamos un poco algunas características comunes a todos los proyectos.

Todo proyecto es un conjunto de actividades que se propone realizar de una manera articulada entre sí, para satisfacer necesidades o solucionar problemas dentro de un tiempo determinado.

Ningún proyecto es un fin en sí mismo sino un medio para lograr un objetivo, para poder llegar a dónde queremos.

Todos...

- Consisten en determinar qué se debe hacer, en qué orden, con qué recursos, con cuantas personas, y en qué tiempo.
- Tienen distintas partes, y pasan por distintos momentos
- Son planeados y controlados.
- Tienen comienzo y final.
- Requieren: planificación, coordinación, evaluación.

Decidimos a empezar a trabajar en un proyecto es como decidimos a emprender un viaje en tren. Para completar el viaje (y el proyecto) tenemos que pasar por distintas estaciones. Cada estación es un paso a que debemos cumplir para realizar nuestro proyecto.

Desarrollar un **proyecto** implica recorrer distintas etapas. Convencionalmente se distinguen las siguientes:

1. Identificación del problema
2. Formulación
 - **¿QUÉ VAMOS HACER ?** Descripción
 - **¿POR QUÉ LO VAMOS HACER?** Fundamentación
 - **¿PARA QUE LO VAMOS HACER?** Objetivos
 - **¿DÓNDE LO VAMOS HACER?** Localización

"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"

- ¿PARA QUIENES Y CON QUIENES LO VAMOS HACER?

Población beneficiaria

- **¿CÓMO LO VAMOS HACER?** Plan de actividades (tareas, responsables, tiempo, recursos)

- **¿CON QUE LO VAMOS HACER?** presupuesto

3. Gestión (se desarrollara en el cuadernillo 4)
4. Monitoreo (control y seguimiento de la ejecución del proyecto)
5. Evaluación (los resultados del proyecto puede ser favorable o no, es mas amplio que el monitoreo)

El proyecto debe tener una planificación, y esto obliga al grupo a ordenarse para la acción, permite anticipar y reflexionar sobre la misma. Ayuda al grupo a realizar actividades de manera mas ordenada, a percibir en forma anticipada los recursos necesarios para las mismas y los posibles obstáculos.

Acá tampoco existen recetas mágicas, ni únicas cada grupo tendrá que elegir que es lo que piensa que será lo más conveniente y como hacerlo. Si bien no se puede garantizar que sea un éxito seguro, planificar ayuda a evitar errores, inconvenientes, malos entendidos o dificultades, que sólo pueden verse si se aclara paso por paso lo que se va a realizar.

EVALUACION

Para entender de qué estamos hablando al decir evaluación podemos centrarnos en algunos aspectos claves de la misma.

1. Las funciones de la evaluación: Por qué evaluar.
2. El objetivo de la evaluación.
3. Las estrategias de la evaluación: como evaluar.
4. El autor de la evaluación: Quién evalúa

¿Qué significa evaluar?

Evaluar nos permite reflexionar acerca de algo. Estas instancias de reflexión tienen la finalidad de brindar al grupo que está llevando a cabo un proyecto, espacios para que discutan, corrijan y se permitan pensar a cerca de las actividades que han desarrollado y las que deben a posteriori desarrollar.

Por **evaluación**, comúnmente suele entenderse diferentes cosas. Se lo asocia a hacer pruebas, a rendir exámenes, a tener que rendir cuenta a otros, a demostrar frente a otros algo que sabemos, a un control externo, etc.

Sin embargo en este caso estamos hablando de EVALUACION en otro sentido.

Cada persona a la vez que se involucra en la realización de un proyecto social, podemos decir, que se encuentra también frente a una nueva situación con posibilidades concretas de aprender.

Entendemos la evaluación como una parte de todo proceso de enseñanza y de aprendizaje que involucra a una persona o grupo, donde la función de evaluación en este caso es esencialmente 'formativa'.

"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"

La evaluación entendida de esta forma está lejos de ser un control sobre la tarea. Más bien cumple la función de regular la práctica. **Es un medio que nos permite ir haciendo reajustes sucesivos en el desarrollo del proyecto.**

Evaluación formativa: Es formativa porque intenta ser de ayuda para reorientar la tarea, regular las actividades, enmendar o corregir errores a tiempo. El propósito de esta evaluación es mejorar la práctica y tener bases para tomar decisiones.

Es un proceso ininterrumpido que sirve de fundamento para reforzar y seguir la marcha en el sentido que se lo viene realizando o para decidir cambiar de rumbo en un momento concreto de la ejecución.

Valuación implica entonces trabajar con la formación que tenemos: relacionarnos, intentar formular algunas deducciones (hipótesis) y emitir juicios fundados que nos permitan comprender lo que ocurre.

Analizar, criticar, juzgar, optar, tomar decisiones es algo que hacemos cotidianamente y son acciones evaluativas. Son el producto de convivir en un ambiente de intercambio y convivencia dinámica con otros.

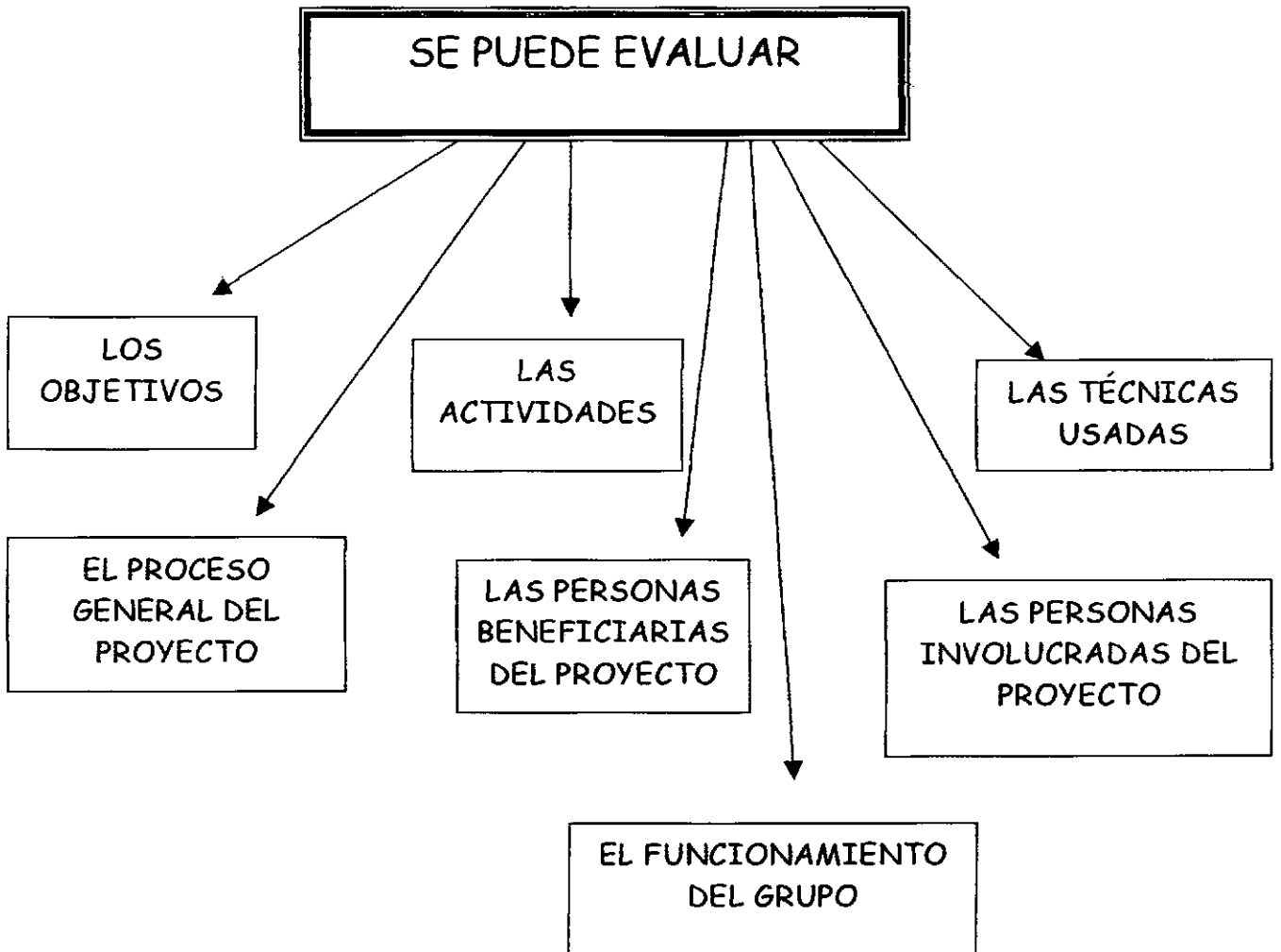
Pero este modo de actuar también se aprende y se fortalece con procesos intencionales.

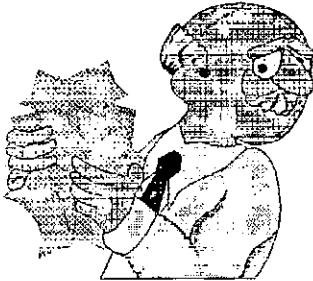
Los métodos y las técnicas de evaluación mejoran la calidad de práctica y ejecución de la tarea. Entendemos la evaluación como metodología para mejorar las prácticas.

"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"

- 1- Si evaluamos al comienzo nos sirve de pronóstico (para prever que podría pasar y que medidas preventivas tomar)
- 2- Si evaluamos: al final del proyecto nos sirve para sacar conclusiones y ver si cumplimos con lo que nos propusimos.(nos permite tener información para manejarnos con futuras acciones.)
- 3- Si evaluamos: durante el transcurso del proyecto nos sirve para generar información para mejorar la práctica.
- 4- Otras razones de por que evaluar: Evaluar puede servir para:
 - Certificar: evaluar para ver si se cumplieron lo objetivos planteados.
Compara lo que se ha hecho con lo que se quería hacer.
 - Hacer un balance: Evaluar a la mitad de un proceso la marcha del proyecto. Analizar de porque ha ocurrido lo que esta ocurriendo, identificando sus causas.
 - Reprogramar: Hacer las correcciones necesarias al diseño inicial y llevarlas ala práctica, decidir si se continua o no con lo programado.
 - Diagnosticar: Prever errores posibles o predecir éxitos. Descubrir factores que incidirá en forma positiva o negativa en el proyecto.
 - Orientar: Evaluar para tomar decisiones en la marcha.

Es importante decidir de ante mano que es lo que se quiere evaluar.





Repasemos...
Según lo visto hasta ahora
los pasos serían

Tenemos hecho el
Diagnostico

1º Describir la realidad en que vivimos. Detectar los problemas y las necesidades queremos.

Tenemos **enunciado**
el problema que
queremos solucionar

2º De todos lo problemas vistos a elegir uno
(el que queremos atacar con el proyecto)

Tenemos **definido**
nuestro objetivo

3º Proponer una solución a ese problema y
elegir una. Escribirla.

Tenemos **definido**
nuestro plan de
acción

4º Definir como vamos hacer para llevar a la
práctica esa solución.

"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"

Tenemos nuestro
documento de
Proyecto

5° Tenemos que pasar en limpio a un documento todo lo trabajado. Explicando lo más detallada y claramente posible.
(FORMULACION DEL PROYECTO)

Tenemos definido
nuestra forma de
evaluar

6° Definir de que forma vamos a reflexionar sobre lo que estuvimos haciendo y sobre lo que vamos a hacer en un futuro.

empezamos a hacer
nuestra idea
proyecto realidad

7° Poner el proyecto en marcha

Veamos entonces que no puede faltar en un documento del proyecto

Para llevar a la práctica un proyecto hay distintas formas de realizarlo. Algunas características a tener en cuenta al formularlo **POR ESCRITO** son:

1- Carátula.

2- Introducción

- a- Representantes.
- b- Diagnósticos
- c- Problema
- d- Solución Propuesta
- e- Solicitud.

3- Propuesta plan de trabajo

- a- Descripción
- b- Fundamentación
- c- Objetivos
- d- Localización
- e- Beneficiarios
- f- Plan Actividades
- g- Cronograma: duración de las actividades.
- h- Recursos necesarios y planilla presupuestaria.

4- Documentación anexa.

- a- Avaluos institucionales.
- b- Compromisos y cartas de apoyo de terceros.
- c- Presupuestos comparativos
- d- Fotocopia del D.N.I del representante legal del grupo.
- e- Autorización a menores.

Como escribir la primer hoja o carátula

La carátula es un resumen de todo el proyecto.

La idea de la misma es que le sirva a quienes se lo presentan como un documento de identificación rápida para ver: de qué proyecto se trata, quiénes son los que lo presentaron, en que consiste etc.

En ella deben aparecer los siguiente datos:

- NOMBRE DEL PROYECTO
- NOMBRE DEL GRUPO QUE LO PRESENTA.
- NOMBRE Y APELLIDO DEL REPRESENTANTE DEL GRUPO.
- BREVE DESCRIPCION DEL PROYECTO.
- LOCALIZACION.

"ORGANIZACIÓN DE ORGANIZACIONES"

- FECHA DE INICIO DE LAS ACTIVIDADES.
- DURACION ESTIMADA
- CANTIDAD Y TIPO DE BENEFICIARIOS PREVISTAS
- MONTO SOLICITADO.
- ORGANIZACIONES INTERVINIENTES.