

Algunos elementos a tener en cuenta para el fortalecimiento de las organizaciones sociales

Cooperativa Kinema



Algunos elementos a tener en cuenta par el fortalecimiento de las organizaciones sociales

Planificación estratégica

Participación

Comunicación

Trabajo en red

Una apuesta por mejorar

Según De Asís (2003), hablar de la **gestión** es hacer referencia a las acciones ligadas a **administrar, coordinar, dirigir una organización**, lo cual exige que: hay que emplear debidamente - optimizar – los recursos disponibles para garantizar el logro social que nos hayamos propuesto.

Además, hablar de **gestión** implica una acción ligada a un grupo de personas (que forman parte de una organización) a las que les une un objetivo común.

Por ello, y como punto de partida, es interesante recoger que la gestión no es una acción vinculada a la dirección o la gerencia, como comúnmente se piensa, sino que hablar de gestión implica hacer referencia a **la participación, al trabajo en equipo, a personas con adhesión a objetivos, motivación, capacidades**, y sobre todo, que implica un **buen aprovechamiento de todos los recursos, incluidos los humanos**. Todo ello para mejorar el funcionamiento de la propia organización y sus resultados, pero también para una mayor satisfacción y enriquecimiento personal de las que la forman.

LA PLANIFICACIÓN

**Gestionar desde la estrategia
y la visión a largo plazo**

El **enfoque de gestión estratégica** busca potenciar que las organizaciones sociales desarrollen su actividad desde una claridad en sus metas institucionales, así como los valores que sustentan su actuación, definiendo unas líneas claras de actuación, y unos objetivos para concretarlas.

La gestión estratégica es un proceso sistemático de toma de decisiones fundamentado en el pensamiento estratégico, que no es otra cosa que pensar y preguntarnos si estamos haciendo lo que tenemos que hacer.

Todo esto de cara a orientar el futuro de la organización en relación con su entorno.

Podemos decir que la **planificación** es adelantarse al futuro, diseñando el mismo, sin olvidar el presente.

Se identifica la forma de lograrlo a través de la toma de decisiones adecuadas sobre los resultados propuestos a lograr, aprovechando a su vez las oportunidades que se nos presenten, considerando los riesgos.

Y es útil porque la planificación nos proporciona:

- Herramientas e instrumentos que nos permiten conseguir nuestros objetivos de una manera más eficaz y eficiente.
- Facilita la toma de decisiones,
- Si bien es cierto que el entorno de actuación de cualquier organización es cambiante, la planificación reduce sustancialmente la incertidumbre en el quehacer institucional de cada organización.
- El proceso de planificación es en si mismo un proceso dinámico que debe estar en un continuo reajuste y revisión de lo que se ha planificado,
- Es fundamental la implicación y participación de todos los equipos de la organización y de cada uno de sus miembros.

Ahora bien, **la participación** es uno de los ejes claves de la gestión.

Es fácil relacionar la gestión con los recursos económicos o logísticos, y por ello, pensamos que la gestión es solo administración. También encontramos personas que nos dicen “yo soy el/la gerente”, porque me encargo con mi junta directiva de tomar las decisiones estratégicas. Entonces, cabe preguntarnos

**¿Quién gestiona realmente la organización?
¿Quién debería participar en un proceso estratégico?**

La planificación estratégica no es un acción “elitista” que solo compete a la alta dirección, sino todo lo contrario.

El proceso debe ser participativo y contar con todas las personas posibles de cara a una implementación compartida.

La **gestión estratégica** puede derivarse de la realización de un proceso formal de **planificación estratégica**.

Un proceso de planificación se concreta en el **Plan Estratégico**, que incluye un plan de trabajo mediante la planificación operativa, y un sistema de evaluación.

La puesta en marcha de un Plan Estratégico

Un Plan Estratégico está compuesto por los siguientes elementos que necesitan ser definidos:

- Por un lado cuál es el **punto de partida** o la situación en la que la organización se encuentra.
- Definición de los tres componentes claves de un plan: **La misión institucional, la visión y los valores**. Estos elementos definen nuestra situación en la sociedad y el horizonte hacia el que apuntamos.
- Elaboración de las **líneas estratégicas y sus objetivos**, que son los que orientarán la actuación de la organización en búsqueda de su meta institucional (misión) y en búsqueda de la mejora interna (visión).
- **Plan de acción** (del primer año) anual.
- Diseño del **sistema de seguimiento y evaluación** del plan, tanto en sus componentes más operativos como estratégicos.

Por consiguiente, cuando realizamos un **Plan Estratégico** estamos abordando lo que Ander Mimenza (2009) define como **“un proceso mediante el cual la organización analiza y procesa la información de su entorno interno y externo, evalúa las diferentes situaciones y escenarios que se pueden presentar, y prevé y decide la dirección hacia la que se va a dirigir”**.

Por tanto, podemos comenzar dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy?

¿A dónde queremos ir?

¿Cómo podemos llegar?

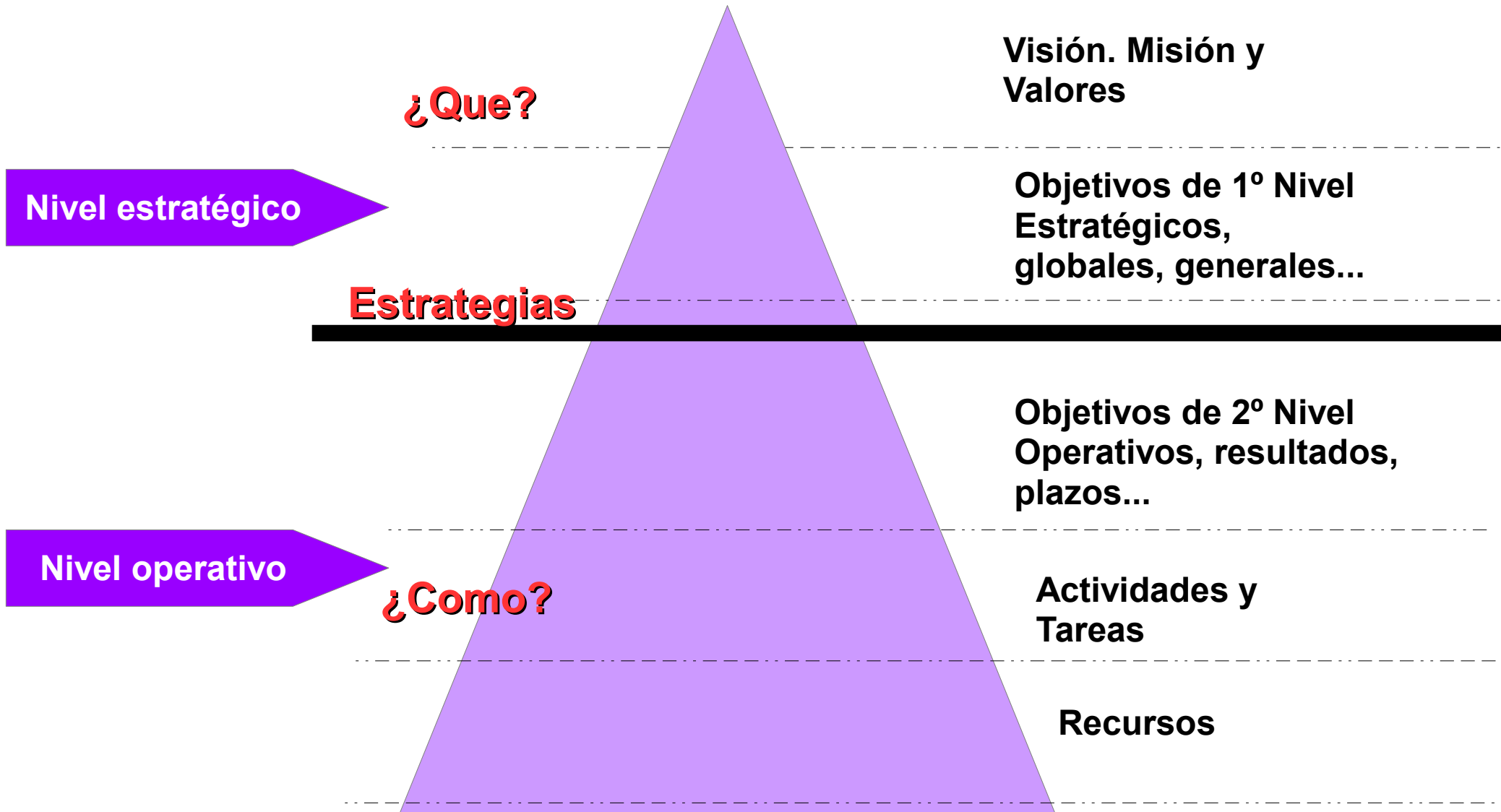
Elementos de un plan estratégico

0. **Punto de partida:** Expectativas y necesidades. Creación del **equipo**
1. **Dónde estamos:** Análisis estratégico interno y externo **diagnóstico**
2. **Quiénes somos:** **Misión**, nuestro quehacer institucional
3. **A dónde queremos ir:** **Visión** de la organización
4. **Desde que criterios:** **Valores** que promovemos
5. **A dónde queremos llegar:** **Estrategias y objetivos** del plan
6. **Cómo avanzamos:** **Planes de acción**
7. **Cómo valoramos ese avance:** Sistema de **Seguimiento y Evaluación**

La **planificación estratégica**, engloba al conjunto de la organización, define la misión, visión, líneas y objetivos estratégicos que inciden en la situación que queremos transformar, generando un valor agregado para la organización al adaptarse a los cambios, reformulando aquellos elementos del entorno que le afectan negativamente y potenciando sus Oportunidades.

Por otro lado, la **planificación operativa** va detallando año a año lo que a nivel general ha establecido el plan, proponiendo ajustes y reorientaciones según la necesidad. Esta planificación puntualiza los aspectos relacionados con los resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costes y todos aquellos aspectos que operativizan la planificación estratégica en los equipos de trabajo.

Planificación en cascada



**El diagnóstico interno o
autodiagnóstico:
¿Dónde estamos?**

A través del **autodiagnóstico** la organización realiza un proceso de autorreflexión crítica, en el que se pregunta sobre su propia realidad.

Es decir, nos preguntamos:

¿Quiénes somos?

¿Dónde estamos?

¿Cómo estamos?

¿Qué dificultades tenemos para iniciar, o para continuar?

¿Qué entorno o realidad nos rodea?

¿Cómo nos afecta?

El **diagnóstico** debe centrarse en proporcionar información útil para la organización en cuanto a la identificación de aquellas situaciones que dificultan su actuación, así como desvelar las fortalezas y ventajas que se tienen y sobre las cuales se deben tomar las decisiones acertadas para trabajar en torno al futuro que se ha diseñado.

Por otro lado, el diagnóstico debe ser de carácter **participativo**, de tal manera que permita compartir todas las perspectivas y puntos de vista de las personas. Esto facilitará que al definir los objetivos, tengan el mayor consenso y que el personal se identifique con ellos.

**Los elementos clave:
Misión, Visión y Valores**

La **Misión** es el carácter, la entidad, la razón de existir de cualquier organización. Es su quehacer institucional, y da a conocer a primera vista su objetivo fundamental, dejando clara la razón de su existencia.

- **¿Quiénes somos? ¿Para qué existimos?:** esta respuesta busca definir claramente el propósito de la organización.
- **¿Qué hacemos que nos diferencia del resto?:** así definimos los ámbitos de actuación, es decir, qué hacemos para cumplir con el propósito que queremos lograr, y cuál es el valor agregado de nuestro saber hacer que nos diferencia de otras organizaciones.
- **¿Al servicio de quién trabajamos?:** es importante definir quiénes son nuestros destinatarios, usuarios, o beneficiarios de las acciones que emprende la organización, para quiénes existimos.

La **Visión** describe la imagen que la organización quiere tener en el futuro, es la declaración del tipo de organización en la que deseamos convertirnos o la sociedad a la que aspiramos.

Son las aspiraciones o sueños que pretende la organización en el largo plazo.

La visión planteada debe ser realista, conjugar los valores y la cultura organizacional de la institución, propiciar la motivación de las personas integrantes.

Tiene que comprenderse fácilmente y a su vez ser reconocida y compartida por las personas de la organización. La visión es revisable periódicamente.

Para definir la **Visión** de tu organización te sugerimos dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿A qué aspiramos? ¿Qué queremos que sea nuestra organización en los próximos años?
- ¿Cómo queremos que cambie nuestra comunidad? ¿Cómo de diferente queremos que sea?
- ¿Qué papel deseamos que juegue nuestra organización en la comunidad?
- ¿Cómo nos gustaría que los demás vieran a la organización?

Además de la Misión y la Visión, es fundamental que la organización defina el conjunto de **Valores, principios y creencias que comparten los miembros de la organización o que desean promover en dicho periodo.** Los valores son los conocimientos y expectativas que describen cómo se comportan las personas de la organización. Es una forma de plasmar algunos elementos de la cultura organizacional.

Algunas preguntas que el equipo puede hacer son:

- **¿Qué valores o fundamentos son claves para nuestra organización?**
- **¿Que normas y estándares de comportamiento se derivan de los valores difundidos por la organización?**
- **¿Qué aspectos del día a día son los que guían el comportamiento de las personas que trabajan en la organización?**

La planificación.

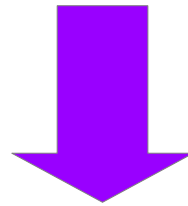
Las líneas y los objetivos estratégicos

Algunas herramientas del **diagnóstico**, como la herramienta **DAFO-Estrategias**, son muy útiles para la elaboración de la Visión y de las líneas estratégicas. La matriz nos puede poner en relación las estrategias que la organización debe seguir en los próximos años, a partir de la visualización de **nuestros puntos fuertes y débiles**, en relación a las **oportunidades y amenazas del entorno**.

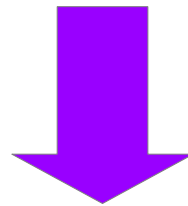
Así, a partir del análisis realizado en el diagnóstico podemos identificar ya las **estrategias que orientarán el accionar de la organización en un periodo de tiempo determinado** y, a su vez, seleccionar los **objetivos en función del futuro diseñado**. Todo ello siempre bajo el marco definido en nuestra MISIÓN (para lo que existimos) y tratando de alcanzar nuestra VISIÓN (la organización que deseamos ser).

Planificación estratégica

Tema estratégico



Objetivos estratégico



Acciones estratégicas

La planificación operativa: el Plan operativo anual

Una vez aprobadas las **grandes líneas de actuación** para el periodo señalado, definidos **objetivos y acciones**, es el momento de comenzar **a planificar el primer año de actuación.**

Esto supone dar un salto hacia la **planificación operativa**, que es la que va a concretar cómo, quién y con qué ponemos en marcha esas tareas.

Un **plan estratégico sin plan de acción no nos sirve de mucho**, pues aunque es importante tener una orientación de largo plazo que sirva como horizonte y guíe nuestra actuación de forma ordenada, no debemos olvidar que eso debe concretarse en el día a día.

El **Plan operativo** debe contener al menos los siguientes aspectos:

- los **objetivos anuales**, que han de ser evaluables y estar ligados a los objetivos generales del plan estratégico;
- las **actividades** para conseguir esos objetivos;
- las **tareas a realizar**, señalando **quiénes las van a realizar y cómo**;
- los **recursos económicos, materiales y humanos necesarios**;
- el **cronograma** o secuencia de ejecución de las tareas y **responsabilidades**.

Seguimiento y evaluación

Todo proceso de gestión requiere de
un **seguimiento y una evaluación continua.**

El objetivo es obtener información e interpretarla según las necesidades de la organización para, a partir de ahí, poder tomar decisiones acertadas a la hora de implementar acciones de mejora y, a su vez, valorar el logro de los resultados propuestos.

Así se puede determinar hasta qué punto el plan estratégico aporta elementos transformadores de la realidad en la que actúa e incorpora mejoras en los servicios que ofrece la organización.

La participación

La participación en las asociaciones no se improvisa, ni se produce de forma repentina.

Es algo que se construye y se desarrolla

Sus miembros son diferentes entre sí y tienen distintos niveles de motivación y distintas capacidades y niveles de formación, también participan de distinta manera y con distinta intensidad.

Todos los miembros deben poder participar, en la medida de sus capacidades, en todos los ámbitos y niveles asociativos que sea posible y deben tener la oportunidad de desarrollar esas capacidades personales para poder incrementar su participación de acuerdo con su motivación.

¿Por qué es importante la participación?

- Pone en práctica la consideración de las personas como sujetos de cambio.
- Genera mayor involucramiento, apropiación y compromiso de las personas con la organización.
- Permite el enriquecimiento de los debates y decisiones porque hay más diversidad de miradas.
- Es una práctica concreta de la democracia.
- Alimenta el sentimiento de unión entre las personas de la organización.
- Posibilita una distribución compartida de responsabilidades, riesgos y logros.
- Permite que las personas sean protagonistas de su transformación y, por tanto, que sea más factible que puedan sostener el cambio en el tiempo

Niveles de participación

Existen diferentes niveles de participación que se pueden dar en una asociación y es interesante conocerlos para ver cuáles se dan más en nuestra entidad o cuáles apenas se dan.

Acceder a la información

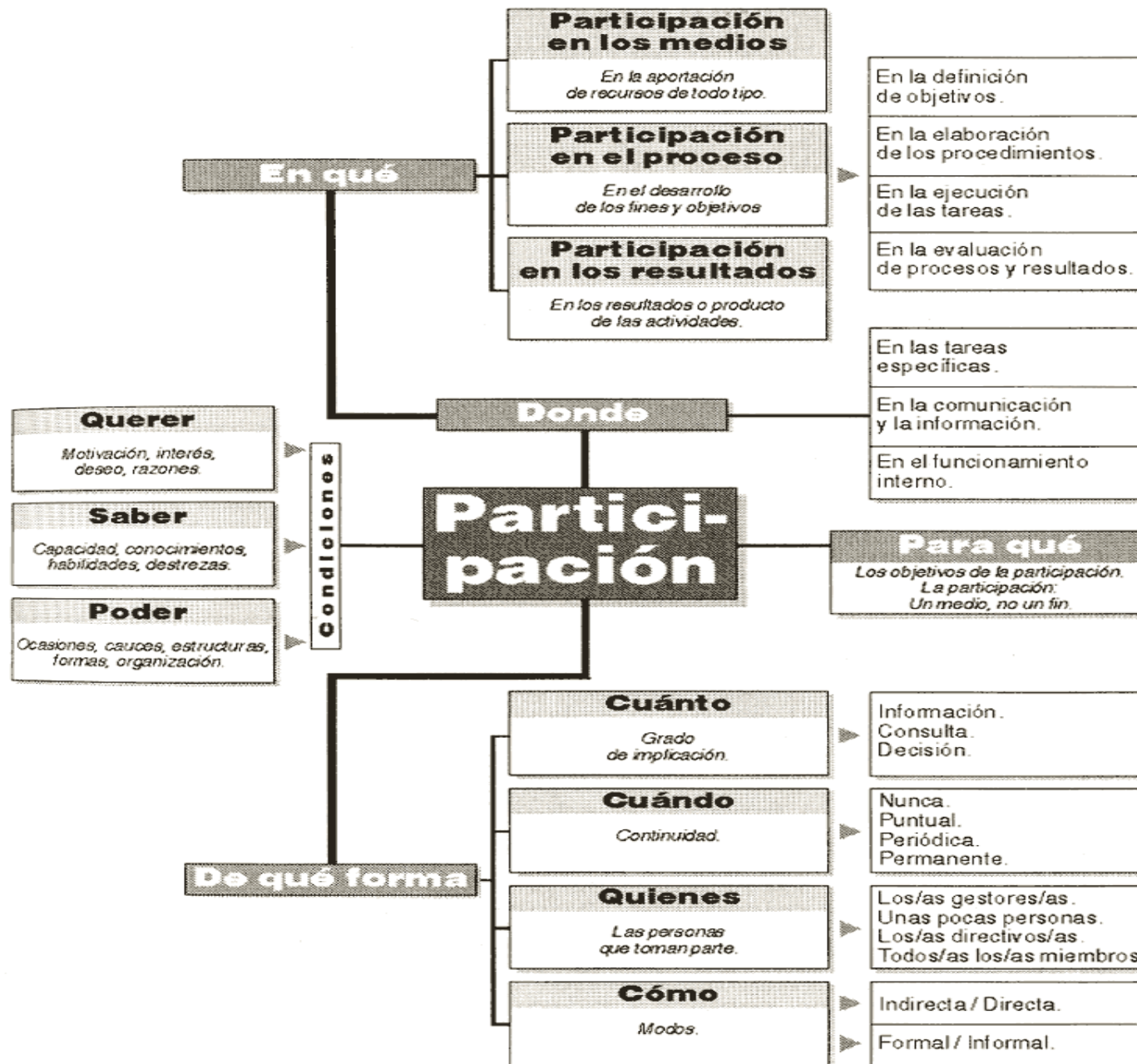
Opinar y participar en el debate

Hacer propuestas

Decidir

Actuar

Mapa de la Participación en las Asociaciones.



La comunicación para el cambio social

*“LA **COMUNICACIÓN** PUEDE SER ENTENDIDA MÁS ALLÁ DE LA TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN E IMPLICA PENSARLA EN SENTIDO EXPERIENCIAL, COMO **VINCULACIÓN, PONER EN COMÚN, COMPARTIR E INTERCAMBIAR**. VIVIDA COMO **EXPERIENCIA**, LA COMUNICACIÓN REPRESENTA EL ESPACIO DONDE CADA QUIEN PONE EN JUEGO SU POSIBILIDAD DE **CONSTRUIR CON OTROS**”*

María Cristina Mata

Aquí aparece la dimensión de la comunicación como “conectora” entre sujetos, como **vinculante**, es decir, destaca **el encuentro de personas, ideas, saberes, experiencias, conocimientos y voluntades**

COMUNICACIÓN INSTRUMENTAL Y VINCULAR

Normalmente suele utilizarse el término **información** como sinónimo de **Comunicación**, pero no son exactamente lo mismo.

La **información** contiene dentro de sí la posibilidad de **transmitir un mensaje de un lugar a otro**.

Por ejemplo, desde la televisión una noticia nos llega o leemos en el diario un artículo o bien escuchamos lo que el locutor nos dice desde la radio. En estos casos existe un agente (emisor) que transmite un mensaje dirigido a un receptor.

Podemos empezar a preguntarnos si aquí hay o no comunicación.

¿Por qué?

Porque la **comunicación** supone un **intercambio**, un **encuentro** entre quienes al principio eran emisor y receptor para que ambos alternen constantemente sus roles, expresándose y escuchando al otro, siendo receptores y emisores varias veces en un mismo encuentro.

La **información**, tradicionalmente, tiene un objetivo primordial: **transmitir eficientemente un mensaje.**

Si nos detenemos a reflexionar, veremos que el **modelo de comunicación** más extendido es el **informativo.**

LA **INFORMACIÓN** PERMITIRÁ SENSIBILIZAR, QUIZÁ HASTA
GENERAR CIERTA CONCIENCIA SOBRE UNA TEMÁTICA.
PERO LA **COMUNICACIÓN, SÓLO VINCULADA A LA DIFUSIÓN DE**
INFORMACIÓN, AL IMPACTO VISUAL, AL ENTRETENIMIENTO,
¿PERMITE ALCANZAR NUESTROS FINES SOCIALES?

Veamos algunas características de la **comunicación informativa o instrumental**:

- El protagonismo está en el emisor, que es quien construye el sentido y determina el mensaje.
- No está prevista la posibilidad de respuesta del receptor, por tanto es unidireccional.
- Se dirige a un receptor o destinatario que es pasivo en su relación con el emisor (no puede conversar con él, debatir o intercambiar pensamientos).
- El objetivo es difundir, informar.
- Normalmente utiliza un discurso seductor, a veces imperativo.
- La herramienta toma un rol relevante como medio de contacto entre emisor y receptor.
- Permite llegar, en poco tiempo, de una instancia de emisión a muchas instancias de recepción.

El solo uso de **herramientas informativas** (páginas web, folletos, notas de prensa, “aparecer” en los medios masivos de comunicación)

¿contribuye al cambio social?

¿La comunicación de las organizaciones sociales puede ser la misma que vemos todos los días en la calle, en los periódicos, en la televisión, en la radio?

Si las organizaciones sociales acotan su comunicación a la difusión, se pierden la posibilidad de desarrollar un potencial muy grande como actores sociales: proponer el diálogo y dar un espacio de expresión a ese “otro” al que se dirigen para poder construir conjuntamente.

DECIR LA PROPIA PALABRA Y

PERSUADIR PARA QUE OTROS NOS SIGAN,

¿SERÁ SUFICIENTE PARA CONSTRUIR EL CAMBIO SOCIAL QUE

NOS PROPONEMOS?

Al hablar de **diálogo e intercambio** ya no nos referimos al **paradigma instrumental o informativo**. Superamos esta primera instancia para referirnos a un **modelo vincular de la comunicación**.

Como su nombre lo indica, esta visión de la **comunicación pone el foco en el vínculo**, en el **encuentro**, en el **diálogo**.

Veamos en mayor detalle las **características de la comunicación vincular:**

- El protagonismo no es del emisor únicamente, sino que el receptor cobra un rol más activo.
- Al tratarse de diálogos, debates e intercambios, la comunicación es bidireccional.
- Por el constante intercambio es difícil distinguir entre emisor y receptor; se los refiere como participantes de una comunicación.
- El objetivo es dialogar, construir ideas, sentidos, mensajes y objetivos con el otro.
- El uso de la herramienta se justifica para garantizar que sean más las personas o grupos que se expresen; resulta facilitadora del diálogo.
- Se prioriza el espacio de intercambio.

En la práctica, las organizaciones recurrimos constantemente a las dos dimensiones de la comunicación (instrumental y vincular), según el objetivo que persigamos.

Valernos de la mirada más **instrumental** es absolutamente necesario y no se pretende desestimar los aportes que ésta puede hacer. Sin embargo, contemplando los objetivos de transformación social que persigue toda organización social y evaluando los dos modelos de comunicación, la conclusión resulta ineludible:

LA COMUNICACIÓN MÁS ACORDE CON LOS PROPÓSITOS DE INCLUSIÓN DEL SECTOR SOCIAL ES AQUELLA QUE CONSTRUYE ESPACIOS DE DIÁLOGO Y CONTACTO, QUE PROMUEVE EL INVOLUCRAMIENTO, LA PARTICIPACIÓN Y EL INTERCAMBIO DE LAS PERSONAS Y LOS GRUPOS.

Si la **comunicación** no es sólo la difusión de lo realizado, estamos reconociendo que se trata de **procesos transversales, que atraviesan a toda la organización, en todo momento y con múltiples objetivos.**

Entonces, cuando hablamos de **comunicación para el cambio social** estamos refiriéndonos a un **proceso continuo, integrador, transversal a todo proyecto.**

Se recalca aquí la necesidad de **vinculación y articulación** para que realmente haya un cambio social.

Primero **hacia dentro de la misma organización**, para que todos sus miembros estén alineados en los objetivos que van a perseguir.

Luego, **con los principales destinatarios** de la organización, como el grupo clave para el cual existe esa institución.

Y, para lograr las metas, el trabajo debe ser **en alianza y articulado con otros actores de la sociedad**.

ASÍ COMO CREEMOS QUE **INFORMAR**
NO BASTA PARA GENERAR UN CAMBIO PROFUNDO,
LO **INDIVIDUAL**, POR MÁS CORRECTO QUE SEA,
TAMPOCO BASTA PARA LOGRAR LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

La **comunicación para el cambio social**

es la que se orienta a la pluralidad de voces, respeta las diferencias, genera debates, construye sobre los acuerdos y busca activamente la participación de las personas involucradas y afectadas por un proyecto para que cada una pueda ser protagonista de su cambio.

Por eso apostamos por la **comunicación participativa**, sabiendo que el único camino que puede conducirnos a un cambio sostenible y duradero es el que construimos con otros.