

Planificación

 **PAD**
paquete audiovisual
didáctico

Capacitación de organizaciones de base



CONSEJO NACIONAL de COORDINACIÓN de
POLÍTICAS SOCIALES
PRESIDENCIA de la NACIÓN



CENTRO NACIONAL
DE ORGANIZACIONES
DE LA COMUNIDAD

CUADERNO
DE TRABAJO



Presidente de la Nación > Dr. Néstor Carlos Kirchner

Presidenta honoraria del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales > Dra. Alicia Margarita Kirchner

Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales > C.P.N. Carlos Daniel Castagneto

Coordinadora técnica del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales > Dra. Matilde Morales

Responsable del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad > Prof. Elizabeth Iñiguez

La presente publicación se realiza sobre la base del Paquete Audiovisual Didáctico elaborado por el **CENOC** en 1999. Los autores y las autoras de los contenidos teóricos de aquella primera edición fueron:

Entidades Autoras de Contenidos Teóricos:

N° 1 • Organización > SEAP > Gabriela Rotonda

N° 2 • Planificación > SEHAS > Lic. G. Maiztegui, Lic. J. Scabuzo, Lic. A. Vieytes

N° 3 • Comunicación > CECOPAL > Lic. Judith Gerbaldo

N° 4 • Administración > SERVIPROH > Lic. Eduardo Ortega

N° 5 • Gestión > MUTUAL MUGICA > Lic. Mónica Brizuela

Coordinación de Contenidos > Fundación IDEAS > Lic. Patricia Acevedo

Diseño y Producción de Tecnología Educativa (PAD) y Coordinación pedagógica > Lic. Elizabeth Vidal > Lic. Elisa Cragnolino > UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Redactores > Lic. María Inés Loyola > Lic. Roberto Von Sprecher

Esta segunda edición ha sido realizada por > **INCLUIR Asociación Civil**



Los responsables de la misma han sido:

Adecuación de contenidos y validación de materiales

> Lic. Betina Presman

Coordinación pedagógica

> Dra. Ana Inés Heras

Diseño de comunicación educativa y coordinación editorial

> Com. Soc. David Burin

Diseño y diagramación de tapas e interiores

> Dis. Gráfica Luciana Morteo

Ilustraciones

> Gustavo Damiani

Argentina, abril 2007

Planificación



Capacitación organizaciones de base



CONSEJO NACIONAL de COORDINACIÓN de
POLÍTICAS SOCIALES
PRESIDENCIA de la NACIÓN



CENTRO NACIONAL
DE ORGANIZACIONES
DE LA COMUNIDAD



CUADERNO
DE TRABAJO



Presentación

Estos cuadernos de trabajo integran el Paquete Audiovisual Didáctico destinado a los miembros de las Organizaciones de Base y grupos comunitarios.

El objetivo de éste material es desarrollar las capacidades y habilidades relativas a la gestión institucional, para que las Organizaciones Comunitarias puedan mejorar su funcionamiento y cumplir sus objetivos.

Esperamos que esta propuesta sea de utilidad para todas aquellas personas que creen en la Organización social y en la Participación comunitaria como herramientas imprescindibles para encontrar alternativas de solución a los problemas y necesidades de nuestras comunidades.

CENOC

PLANIFICACIÓN N° 2

¿Qué temas vamos a ver en este cuaderno de trabajo?

¿Para que les puede servir?

En este cuadernillo vamos a tratar de contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es la planificación estratégica?
2. ¿Qué pasos hay que dar para planificar de modo estratégico?
3. ¿Cómo reconocer qué pasa y qué puede pasar en el contexto y cómo hacer un diagnóstico interno?
4. ¿Qué diferencias hay entre Programas y Proyectos?
5. ¿Qué cosas tenemos que tener en cuenta al pensar un proyecto?
6. ¿Qué es la evaluación de un proyecto y para qué sirve?



SI PUEDEN RESPONDER ESTAS PREGUNTAS USTEDES PODRÁN DEFINIR:

- CUAL ES LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN...
- COMO QUEREMOS QUE SEA LA ORGANIZACIÓN EN CINCO O DIEZ AÑOS...
- QUE QUEREMOS CONSEGUIR CON LA ORGANIZACIÓN...
- COMO LO VAMOS A CONSEGUIR...
- QUE TENEMOS Y QUE NOS FALTA COMO ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR
- LO QUE NOS PROPONEMOS...
- QUE TIPO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PODEMOS PROPONERNOS HACER CON LO QUE TENEMOS Y CON LO QUE SABEMOS Y SABEMOS HACER...
- COMO VAMOS A CONSEGUIR LO QUE NOS FALTA.



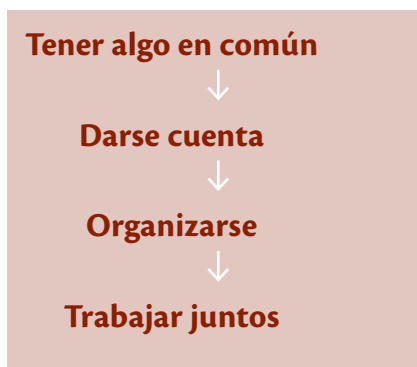
Si tomamos el ejemplo del Barrio de Nuevo Sol:

Los vecinos se han dado cuenta de que tienen algo en común: comparten necesidades y problemas.

Darse cuenta de lo que tienen en común los lleva a organizarse para trabajar juntos, para realizar acciones entre todos, juntos.

Se ponen a ver con qué otras organizaciones, personas o empresas pueden relacionarse.

Definen roles internos y un reglamento de funcionamiento, para evitar peleas.



¿Y luego?

El próximo paso que tienen que dar es planear qué hacer. Por eso en este Cuaderno nos ocuparemos de la Planificación Estratégica.

Planificación Estratégica

Al parecer no se trata de cualquier tipo de planificación .

¿PERO QUE QUIERE DECIR PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Vamos por partes...

La planificación estratégica es un camino, un método para planear las acciones, para resolver los problemas y lograr los objetivos que queremos conseguir con la Organización.

1. Nos hace tener en cuenta tanto los factores de la misma Organización –es decir lo que pasa dentro de la organización– como lo que pasa afuera de la organización.
2. Hace más fácil que veamos la Organización como un todo y no como un montón de actividades, personas o proyectos sueltos.
3. Nos permite pensar hacia el futuro. Imaginarnos qué queremos que pase dentro de un tiempo.
4. Nos permite pensar más allá de los problemas particulares.
5. Si cambian las condiciones de la organización o del contexto, habrá que cambiar de rumbo. Por eso, la planificación debe ser flexible. Estos cambios a veces apuran la marcha, otras veces la retrasan.
6. No hay un único plan posible. Todos pueden opinar y decir qué desean, qué quieren, qué piensan.
7. Ayuda a que todos los miembros de la organización participemos y pongamos nuestra imaginación a trabajar. Al tener que imaginarnos cosas que se relacionan con el futuro y la vida de todos, conseguimos que todos se motiven y se interesen.



SE ME ENFERMÓ MI
VIEJITA Y LA TENGO
QUE CUIDAR... JUSTO
SE VIENE EL BALANCE.
TENÍA QUE CONVOCAR
A LA ASAMBLEA,
ESTABA ORGANIZANDO
LA CHORICEADA
Y DIRIGIENDO LA
CONSTRUCCIÓN DE LA
POSTA DE SALUD.
¿QUÉ HAGO?



Terminamos la página anterior diciendo que *la Planificación estratégica promueve la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización.*

Si todas las tareas recaen sobre uno solo o dos de sus miembros, la Organización no tendría mucho futuro. Si por cualquier motivo una de esas pocas personas no puede seguir, se enferma, viaja o tiene algún problema, se caen los planes de toda la Organización.

Es bueno que todos los miembros de la Organización sepan como funciona, cómo se distribuyen las tareas y en qué tiempos hay que cumplirlas, y cómo se toman las decisiones.

Cuando planifica uno solo, el resto no siente a la organización como algo propio.

Si todos participan en la planificación se logra más compromiso para realizar las tareas.

En la página 1 decíamos que con esta cartilla ustedes podrían definir varias cosas.

Empecemos entonces con el primer punto de esa lista: **la Misión.**

La Misión de la Organización es su razón de ser, las razones más importantes por las que se organizó, que van más allá de los problemas particulares.

Los vecinos del Barrio Nuevo Sol han conformado una Organización para trabajar juntos en la solución de sus necesidades y problemas básicos. No se juntan con la idea de ganar plata.

Por ejemplo la razón de ser de los vecinos que se organizaron en el Barrio Nuevo Sol es mejorar las viviendas, conseguir los títulos de las tierras y contar con una Posta de Salud.

Esa es su misión, por eso se conforma la Organización.

Para definir la Misión antes hay que tener claro tres cosas de la Organización:

- ▶ la Visión,
- ▶ la Identidad y
- ▶ los Objetivos Estratégicos.

La visión o propósito se refiere a como nos imaginamos el futuro. Esta imagen del futuro a su vez tendrá que ver con valores y sentimientos que compartimos los miembros de una Organización.

En la Organización de Nuevo Sol se comparten algunos valores y sentimientos:

- *Que deben ayudarse entre todos, que solos no pueden, que juntos son más fuertes, que cada uno tiene que asumir una responsabilidad, que con el esfuerzo propio y la ayuda mutua se consiguen cosas.*
 - *Que todos quieren quedarse en el barrio, que quieren conseguir los títulos de las tierras para que después no los echen y para poder invertir en mejorar el barrio sin miedo a estar haciendo un esfuerzo inútil.*
 - *Que quieren mejorar la forma en que se vive, tener chicos fuertes y sanos, que puedan crecer y estar mejor.*
-

► **Actividad 1**

Reúnase con sus compañeros de Organización.

Cada uno exprese en palabras y en voz alta los valores y sentimientos que piensa que orientan a la organización.

Luego cada integrante comente al grupo lo que entiende por estas palabras.

LA VISIÓN ES UN CONJUNTO DE IDEAS QUE TIENEN MUCHA FUERZA, QUE CONVOCAN, QUE REÚNEN, QUE DAN SENTIDO AL HECHO DE PERTENECER A UNA ORGANIZACIÓN.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Otro de los elementos de la Planificación Estratégica es nuestra **identidad** como organización.

Cómo nos vemos y cómo nos ven los demás: los vecinos, las otras organizaciones del barrio, las agrupaciones políticas.

Para definir nuestra identidad nos preguntamos:



► **Actividad 2**

Piensen en la identidad de su Organización. Respondan a las preguntas anteriores, y agreguen éstas:

¿Qué nos diferencia de otros? ¿Cuáles son las características que nos hacen diferentes?

¿Cómo creemos que nos ven las otras organizaciones?

¿Cómo vemos nosotros a las otras organizaciones?

¿Cómo crearán esas otras organizaciones que nosotras los vemos a ellas?

Piensen respuestas individualmente y después compartan entre todos lo que cada uno pensó. Conversen sobre coincidencias y diferencias.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

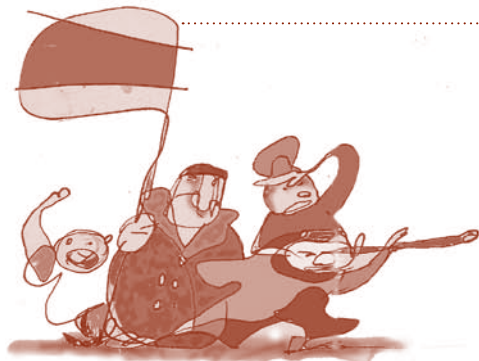
.....

.....

.....

.....

.....



Definimos qué es visión y que es identidad.

Para terminar...

¿Qué queremos decir con **Objetivos Estratégicos**?

Nos referimos a dónde queremos llegar con nuestro trabajo.

Definir los objetivos estratégicos permite responder las siguientes dos cuestiones de la lista de la página 1:

- ▶ Qué queremos conseguir con la organización...
- ▶ Cómo queremos que sea la organización dentro de cinco o diez años...



Cuando se definen los objetivos estratégicos es más fácil definir los temas a los que nos dedicaremos, las acciones que tenemos que poner en marcha, cuándo, dónde y cómo.

Ejemplos de objetivos estratégicos de distintas organizaciones pueden ser:

- ▶ Mejorar la comunicación comunitaria en las comunidades de los Valles Calchaquíes permitiendo la circulación de los mensajes de la base a la base, a través de la instalación de 4 radios FM.
- ▶ Defender el derecho a la tierra de las comunidades aborígenes de Jujuy, de modo tal que en los próximos tres años se complete la transferencia de tierras a un mínimo de 50 comunidades...



- ▶ Mejorar las condiciones de vida de la comunidad, instalando servicios básicos, de modo tal que en 5 años haya una red de agua potable, caminos mejorados, todas las casas sean de material, etc.

- ▶ Mejorar los ingresos de los sectores populares de la provincia de Chubut promoviendo un mínimo de 100 iniciativas y emprendimientos de economía social en la zona cordillerana.

Y así puede haber muchos otros objetivos según el tipo de organización de que se trate...

LOS LLAMAMOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PORQUE MARCAN LAS GRANDES DIRECCIONES, LAS LÍNEAS O CAMINOS QUE LA ORGANIZACIÓN SE PROPONE SEGUIR, HACIA DONDE VA LA ORGANIZACIÓN.



► **Actividad 3**

Intentemos definir los objetivos estratégicos en nuestra Organización, definir los grandes caminos.

Tratemos de definir la zona o las regio-

nes donde trabajará la organización, y una idea de cuánto queremos lograr en cuánto tiempo y, si es posible, de qué formas pensamos lograrlo.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

► **Actividad 4**

Algunas organizaciones comunitarias se forman porque claramente hay un principal problema que quieren resolver. Pero otras organizaciones se integran por una preocupación de los vecinos por mejorar la situación en general, sin tener un objetivo estratégico claro. En estos casos podemos usar el Método UxGxT para definir cuáles serán los ejes estratégicos de la organización. Este método permite identificar los problemas más importantes de forma rápida.

La U es la Urgencia: ¿hay que resolver ya el problema? ¿o puede esperar un

tiempo, un año, varios años?

La G es la gravedad: ¿el problema afecta a mucha gente o a poca? ¿afecta a una extensión importante de territorio o solamente a unas pocas manzanas? ¿se pueden revertir las consecuencias de este problema o no? ¿afecta la salud de las personas, genera violencia, contaminación, inseguridad, hambre, desocupación?

La T es la tendencia: quizás el problema hoy no es tan grave, pero si no se hace nada por resolverlo hoy la situación se agravará de forma progresiva.

Entonces, armen una planilla como la siguiente:

Problema	Urgencia	Gravedad	Tendencia	Total de puntos
No hay servicios de salud en el barrio	10	10	10	1000
Las napas se están contaminando	6	8	10	480
Hay mucha desocupación	8	8	1	64

Escriban en la primera columna los problemas que ustedes como organización identifican o se proponen resolver. Luego, en las siguientes tres columnas adjudiquen un puntaje a cada problema. Es urgente? Es grave? La tendencia es que va a empeorar o a mejorar?

Para este puntaje pueden usar como referencia la siguiente tabla de puntos: Luego, para sacar el puntaje total, multipliquen las cifras de las distintas columnas... siguiendo el ejemplo de arriba. Habrá que atacar primero a los problemas con mayor puntaje.

Puntos	Urgencia. Es necesaria una acción:	Gravedad. El problema es:	Tendencia: si no hacemos algo la situación
10	Inmediata	En extremo grave	Saldrá de control
8	Con alguna urgencia	Muy grave	Va a ser muy difícil de manejar
6	Lo más rápido posible	Grave	Va a complicarse
3	Puede esperar	Poco grave	Podría complicarse
1	No hay prisa	No es grave	No va a pasar nada o podría mejorar

Si ya tenemos claro cuáles son los principales problemas y definimos nuestros objetivos estratégicos, ahora tenemos que ver **qué vamos a hacer primero y qué después para conseguir esos objetivos**. A esto llamamos planificación operativa.

Pero... ¿cómo hacemos esto? Tenemos que hacernos dos preguntas:

1. ¿qué nos da el cuero hacer como organización?
2. ¿cómo nos ayuda o nos complica el contexto político, social, económico?

MISIÓN, VISIÓN, IDENTIDAD, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS...
PERO... ¿CUANDO VEMOS LO QUE TENEMOS QUE HACER?



Para responder a la pregunta acerca de qué nos da el cuero hacer tenemos que preguntarnos lo siguiente:

- ¿Qué problemas tenemos como organización para conseguir lo que queremos?
- ¿Qué tenemos? ¿Qué sabemos? ¿Qué sabemos hacer?
- ¿Qué no tenemos, no sabemos o no sabemos hacer?
- Entonces... ¿en qué necesitamos ayuda?

YO SE LEVANTAR PAREDES,
PERO SOY MUY MALO
HACIENDO CUENTAS... Y
ESTOY DESOCUPADO, ASÍ
QUE HASTA QUE CONSIGA
ALGO PUEDO VENIR
BASTANTE.

YO SE COCINAR Y CUIDAR
CHICOS Y ME ENCANTA...
PERO DE LEYES NO SE
NADA. Y PUEDO PONER DOS
HORAS POR SEMANA...

A MI ME GUSTAN
LOS NÚMEROS. PERO
PARA COCINAR SOY UN
DESASTRE... PUEDO
TRABAJAR EN MI CASA.

YO SE BASTANTE DE
POLÍTICA Y CONOZCO
MUCHA GENTE. PERO NO
ME PIDAN QUE AGACHE EL
LOMO...



Cuáles son nuestras **capacidades** y **fortalezas** y cuáles son nuestros **puntos débiles**.

Muchas veces se arman grupos. Y cada grupo piensa que conviene empezar a hacer otra cosa. Si el tema es mejorar las viviendas del barrio, por ejemplo: ¿empezamos con la tenencia de los terrenos? ¿tratamos de armar un plan para construir mejores casas? ¿hacemos las dos cosas al mismo tiempo?



Lea la cartilla N° 1, página 12 y siguientes. Algo de esto ya vimos en la cartilla N°1.

Preguntarnos acerca de los recursos que tenemos y los que nos faltan, de nuestras fortalezas y debilidades, pueden ayudarnos a decidir.

Pero para definir prioridades, también tenemos que tener en cuenta las circunstancias que nos rodean, el contexto, o sea: los factores externos.

Tener en cuenta los factores externos supone responderse preguntas como:

- ¿Qué está sucediendo en el barrio?... ¿en la ciudad?... ¿en la región?... ¿en el país?...
- ¿Qué organizaciones, agrupaciones políticas o referentes actúan en la comunidad y en la región?...
- ¿Cuáles son sus intereses y necesidades? ¿Nos pueden ayudar o se pondrán en contra nuestra?
- ¿Qué tipos de recursos están disponibles?
- ¿Son recursos personales? ¿de una institución? ¿de todos los ciudadanos?





Pero... una Organización no puede hacer todo a la vez. Tenemos que establecer prioridades: Aunque hagamos menos, es mejor concretar poco a poco los objetivos planteados. Para definir qué hacer primero y qué dejar para después los miembros de la Organización deberán conocer la cancha palmo a palmo.

En el caso de Nuevo Sol, los miembros deben hacer primero el análisis de los factores internos: ver qué conocen y qué les falta conocer para conseguir los títulos de propiedad de las tierras, qué respaldo tendrían si convocan al barrio para hacer una movilización o para pedir firmas de apoyo, qué contactos hay con agrimensores, abogados especializados en estos temas, arquitectos. También qué contactos hay con el gobierno o con los dueños de las tierras.

Lo segundo que deben hacer es analizar los factores externos: conocer qué política tiene el Estado sobre la ocupación precaria de terrenos, qué organismos tienen a cargo el tema y qué trámites hay que hacer.

También tienen que averiguar si hay Instituciones, u organizaciones, a las que puedan solicitar asesoramiento o subsidios, si hay otros barrios que ya hicieron este proceso y lograron la tenencia de los terrenos.



Analizar el afuera, el contexto de nuestra Organización, **nos permite reconocer amenazas y oportunidades.**

Esto quiere decir que, de todo lo que pasa, algunas cosas nos van a ayudar en nuestros objetivos, mientras que otras nos embarrarán la cancha, serán obstáculos.

La gente del Barrio Nuevo Sol se puso a buscar datos en su escenario más cercano: en la Provincia, en el Municipio, en los Barrios vecinos.

*Los intereses de un nuevo dueño de los terrenos, de algún especulador inmobiliario, pueden constituir **amenazas** para los habitantes de Nuevo Sol.*

*Pero pueden encontrar **oportunidades** en el apoyo de instituciones del Estado, congregaciones religiosas, una organización de técnicos. El apoyo también puede venir de otras organizaciones comunitarias del mismo o de otros barrios que comparten el mismo objetivo.*

¿Hay en el contexto cosas que nos ayuden a lograr lo que queremos?

¿Hay factores que nos pongan palos en la rueda?



► **Actividad 5**

Primero realicen un diagnóstico interno sobre las fortalezas y debilidades de su organización.

Luego hagan un análisis del contexto inmediato y general, tratando de identificar amenazas y oportunidades. Para ello tengan en cuenta a otros actores: programas del gobierno local, provincial y nacional, otras organizaciones comunitarias que actúen en el barrio y en barrios vecinos, organizaciones de apoyo, etc.

En ambos casos traten de responder al listado de preguntas que aparecen punteadas en las páginas 15 y 16 y agreguen las preguntas que les parezcan útiles para lograr el diagnóstico.

	Factores internos	Factores externos
Factores positivos	Fortalezas: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	Oportunidades: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Factores negativos	Debilidades: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	Amenazas: <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

► **Actividad 6**

Definiendo prioridades:

Realicen una reunión donde tengan a la vista un afiche con los objetivos estratégicos definidos y otro afiche con el cuadro anterior de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Teniendo a la vista los dos afiches, traten de ver qué cosas van a hacer para concretar cada uno de esos objetivos estratégicos y dónde van a buscar ayuda para compensar las debilidades o los factores del contexto que no ayudan. Hagan una lista con ideas.

Pongan especial atención en que las debilidades y amenazas identificadas no los lleve a dejar de lado objetivos estratégicos que realmente les resultan importantes de lograr. Sería lamentable que después de este ejercicio concluyan por ejemplo: “tenemos una epidemia de cólera pero como somos una organización débil nos vamos a dedicar a la fiesta del día del niño”... Conocer las debilidades y amenazas debe servir para armar un plan operativo.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


.....

.....


.....

.....


¿Qué pasos dimos hasta aquí en este proceso?



PRIMERO DEFINIMOS NUESTRA MISIÓN. PARA ESO DEFINIMOS NUESTRA VISIÓN, ANALIZAMOS NUESTRA IDENTIDAD COMO ORGANIZACIÓN Y DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. HASTA AHÍ NOS PUSIMOS A PENSAR Y PLANIFICAR LO QUE QUEREMOS LOGRAR.



DESPUÉS QUISIMOS PONER PRIORIDADES, ES DECIR, VER QUÉ HACER PRIMERO Y QUÉ DESPUÉS PARA CONSEGUIR ESO QUE QUEREMOS. PARA ESO ANALIZAMOS LO QUE PASABA AFUERA DE LA ORGANIZACIÓN Y DIAGNOSTICAMOS NUESTRA SITUACIÓN INTERNA.



ESTO NOS SIRVIÓ PARA HACER UNA LISTA DE ACCIONES POSIBLES DE ENCARAR, PRIMERO LAS MÁS FACTIBLES, DESPUÉS AQUELLAS PARA LAS QUE NO TENEMOS RECURSOS O PARA LAS QUE NO TENEMOS APOYO EXTERNO O NO SABEMOS CÓMO ENCARARLAS.



AHORA HAY QUE DEFINIR CÓMO VAMOS A REALIZAR ESAS ACCIONES. PORQUE ME ESTOY CANSANDO DE PENSAR Y CHARLAR Y QUIERO METER LAS MANOS EN LA MASA!!!

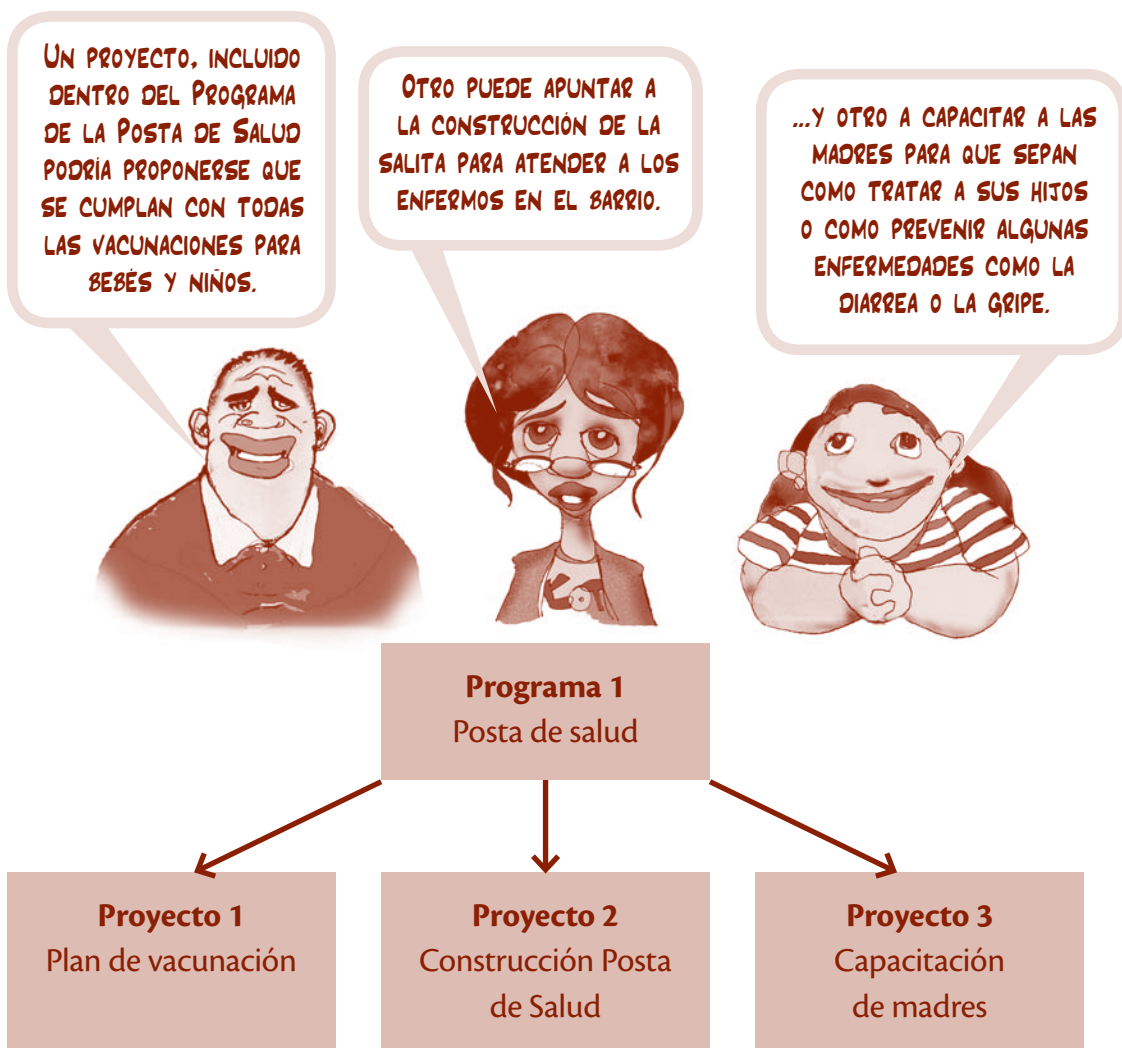
Es imposible encarar todos los problemas juntos, y solucionarlos todos al mismo tiempo.

La Planificación Operativa nos ayuda a cumplir los objetivos porque los divide en temas y define los pasos necesarios hasta lograr una acción concreta.

Por eso es práctica y efectiva.

La Planificación Estratégica plantea los caminos, la Planificación Operativa nos indica cómo recorrerlos. De cada uno de los Objetivos Estratégicos pueden derivarse una o varias líneas de trabajo. Estas líneas de trabajo forman los programas, y cada programa puede estar compuesto por uno o varios proyectos.

En el caso de Nuevo Sol el tema de salud es un objetivo estratégica. Un programa para concretar ese objetivo tiene que ver con el funcionamiento de la Posta de Salud.



La cantidad y variedad de programas y de proyectos dependerá de la cantidad de integrantes que tenga la organización, de que esos integrantes cumplan con la responsabilidad que asumen, que haya una buena organización interna, que cada uno tenga un rol claro asignado, que haya buena onda y entre todos se ayuden, etc. Algunas organizaciones solamente pueden poner en marcha uno o unos pocos proyectos. Otras organizaciones tienen varios programas y proyectos al mismo tiempo. Lo importante es no abarcar más de lo que se puede hacer bien.



AUNQUE NO USEN ESTOS NOMBRES, EN LAS REUNIONES Y ASAMBLEAS LOS MIEMBROS DE TODA ORGANIZACIÓN DISCUTEN: ¿CUALES SERÁN SUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS? ¿CUALES SERÁN SUS PROGRAMAS Y SUS PROYECTOS?



Si en su organización los integrantes se serruchan el piso, se sabotean entre ellos, hay conflictos de poder y cada uno tira para su lado, difícilmente puedan llevar adelante con éxito muchos proyectos al mismo tiempo.



En cambio, si hay organización, las actividades se planifican y hay buen clima de trabajo, la organización se puede proponer ampliar sus actividades, aunque también pueden ponerse un límite al crecimiento: no todo lo que funciona bien necesariamente tiene que proponerse crecer...

Para la formulación de proyectos, generalmente los organismos que financian proveen formularios o guías para su elaboración según los lineamientos y necesidades propias de cada Programa, Plan, Política o línea de intervención.

Para tomar como ejemplo, en el sitio web del CENOC <<http://www.cenoc.gov.ar>> se encuentran disponibles tres versiones de guías para la elaboración de proyectos que oscilan de menor a mayor complejidad. Una vez dentro de la página web, consultar en la barra de menú, y buscar las siguientes opciones: Actividades / Cooperación para el Desarrollo / Guía de Proyectos

PARA HACER CUALQUIER PROYECTO HAY QUE ESTAR ATENTOS A LOS CAMBIOS QUE OCURREN SOBRE LA MARCHA Y SER CAPACES DE REVISAR Y AJUSTAR NUESTRA PLANIFICACIÓN.



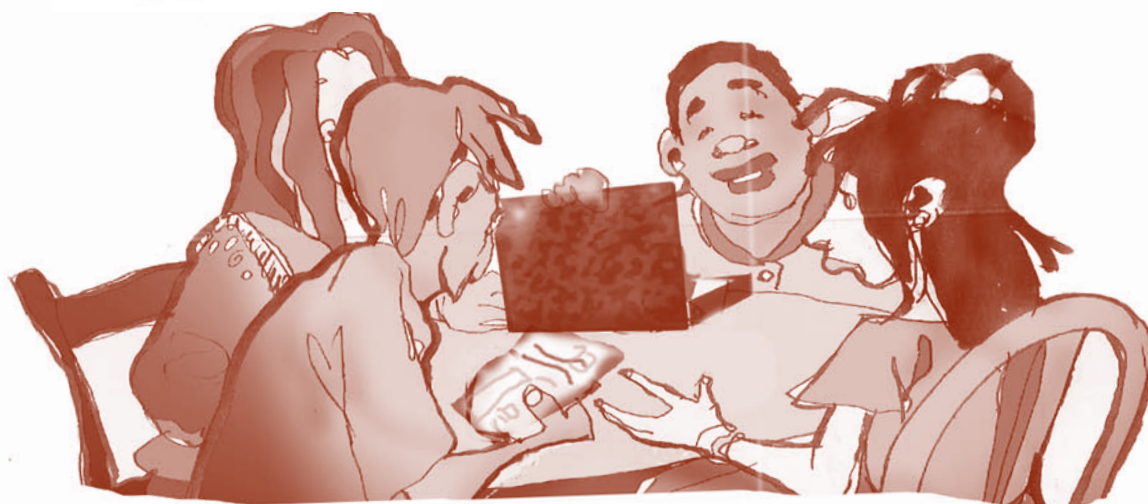
Evaluación

Para que esto sea posible tenemos que evaluar nuestras actividades, planificaciones y proyectos.

Evaluar y Monitorear nos permite reconocer qué ajustes y cambios son necesarios.

Evaluar significa comparar lo que realmente hemos logrado con lo que pensábamos lograr hasta un momento en un proyecto. Por lo general se evalúa cuando termina una etapa del proyecto, al finalizar el año o en un momento definido cuando se formuló (por ejemplo, luego de terminar una etapa de prueba).

Nos permite aprender de las experiencias, de los aciertos, y también de los errores.



+	-
<ul style="list-style-type: none"> • Todos participaron de la construcción de la Posta de Salud • Las capacitaciones estuvieron buenas • Conseguimos el Plan Remediar • Hubo muchos menos casos de diarrea en el barrio 	<ul style="list-style-type: none"> • Faltaron materiales de construcción. No se pudo completar la sala de espera. • Los médicos que mandaron del Municipio vienen cuando quieren • Hay muchas madres que no vienen a vacunar a los chicos

Evaluar es preguntarse:



¿LO HIZO? ¿EN CUANTO TIEMPO?
 ¿CON QUÉ RECURSOS SE HIZO?
 ¿QUÉ SE LOGRO?
 ¿QUÉ FACTORES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN
 INFLUYERON EN EL PROYECTO? ¿CÓMO?
 ¿QUÉ FACTORES DEL CONTEXTO INFLUYERON
 EN EL PROYECTO? ¿CÓMO?
 ¿QUÉ SE HIZO?
 ¿CÓMO SE HIZO? ¿QUIEN?



PERO... ¡MUCHAS DE ESAS
 PREGUNTAS NOS LAS HACEMOS
 TODOS LOS DIAS EN NUESTRAS
 ORGANIZACIONES!

Exactamente. Siempre estamos evaluando en forma espontánea.

La cuestión es evaluar de manera ordenada y haciendo que participen todos los miembros de la Organización Comunitaria.

Evaluación

Tener en claro

¿Por qué y para qué evaluar?

¿Quiénes evaluarán?

¿Qué se va a evaluar?

¿Cómo vamos a evaluar?



EVALUANDO SE APRENDE Y
 PODEMOS REFORMULAR LAS FORMAS
 DE TRABAJO.
 PODEMOS SER MÁS EFICIENTES:
 LOGRAR NUESTROS OBJETIVOS AL
 MENOR COSTO POSIBLE.

Qué vamos a evaluar:

- ▶ **Metodologías**
- ▶ **Factores externos**
- ▶ **Resultados**
- ▶ **Objetivos**

Detengamos en la pregunta “¿Qué vamos a evaluar?”

▶ **Metodologías**

Se evalúan las técnicas e instrumentos utilizados para llevar adelante los proyectos.



NOS PREGUNTAMOS:
¿CÓMO SE HIZO?
¿QUIÉN LO HIZO?
¿EN CUÁNTO TIEMPO?
¿CON QUÉ RECURSOS?

▶ **Resultados**

Se evalúan los logros alcanzados.

¿QUÉ SE LOGRÓ? LOS LOGROS SE
COMPARAN CON LOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS, CON LOS OBJETIVOS
DEL PROGRAMA Y LOS DEL PROYECTO.



► **Factores externos**

Evaluamos como han incidido en los resultados, el contexto comunitario inmediato y el contexto social general.

¿QUÉ COSAS DE AFUERA INFLUYERON EN NUESTRO PROYECTO? ¿CÓMO INFLUYERON?



► **Objetivos**

Se intenta ver si se alcanzaron los objetivos propuestos, si hubo coherencia entre lo alcanzado y la Misión de la Organización.

¿HAY DIFERENCIAS ENTRE LO QUE SE LOGRO EFECTIVAMENTE Y ENTRE LO QUE PRETENDIAMOS LOGRAR?



Luego evaluamos la relación entre estos cuatro elementos, tratando de ver cómo influyó cada uno para que pudiéramos o no concretar el Proyecto.



Debemos ir anotando qué fue pasando en cada uno de los momentos de la evaluación, para poder ver de forma clara la relación entre los mismos.



La evaluación no puede quedar librada a los recuerdos. El registro escrito es importante porque nuestra memoria a veces falla.

► **Actividad 7**

Ahora les proponemos que evalúen una actividad o proyecto que hayan realizado en su Organización Comunitaria.

Tengan en cuenta para ello los elementos y preguntas que les presentamos:

¿Qué se hizo?

.....

¿Cómo se hizo?

.....

¿Quién lo hizo?

.....

¿En cuánto tiempo?

.....

¿Con qué recursos?

.....

¿Qué se logró?

.....

¿Qué cosas de afuera influyeron en nuestro proyecto? ¿Cómo influyeron?

.....

¿Hay diferencias entre lo que se logró efectivamente y entre lo que pretendíamos lograr?

.....

¿Cómo influyeron entre sí las Metodologías con los Resultados con los Objetivos y con los Factores externos?

.....



• Repaso •

La planificación estratégica es un camino, un método, para planear las acciones, para resolver los problemas y lograr los objetivos deseados por la Organización.

Cada organización tiene una “razón de ser”, **una misión que es la que guía el trabajo en común** y permite sumar los esfuerzos particulares.

Cuando definimos la Misión de una Organización es porque tenemos en claro:

- ▶ **su visión o propósito,**
- ▶ **su identidad,** lo que la diferencia de otras organizaciones.
- ▶ **los objetivos estratégicos,** que marcan el lugar a donde queremos llegar y aquellos problemas o temas que vamos a resolver antes que nada.

Para definir los objetivos estratégicos podemos hacer un análisis de los problemas **más graves, más urgentes, y de aquellos que si no se interviene hoy tenderán a agravarse.**

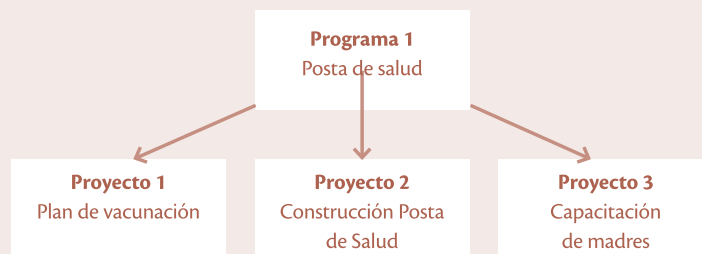
Una vez definidos los objetivos estratégicos, tenemos que pensar qué acciones pondremos en marcha para lograrlos. Y cuáles de estas acciones encararemos primero.

Para esto debemos analizar:

- ▶ que **fortalezas y debilidades** tiene la propia organización;
- ▶ que **oportunidades y amenazas** nos presenta el contexto.

Una vez que definimos qué hacer antes y después, llegamos a la planificación operativa.

Esta consiste en **dividir los objetivos por temas, definiendo los Programas y los Proyectos** que se incluirán en ellos.



Una vez que se implementan los proyectos, hay que evaluarlos. Evaluar y Monitorear nos permite reconocer qué ajustes y cambios son necesarios.

Evaluar significa **comparar lo que realmente hemos logrado con lo que pensábamos lograr** hasta un momento en un proyecto. Por lo general se evalúa cuando termina una etapa del proyecto, al finalizar el año o en un momento definido.

Nos permite aprender de las experiencias, de los aciertos, y también de los errores.

Qué vamos a evaluar:

► **Metodologías**

¿Cómo se hizo? ¿Quién lo hizo? ¿En cuánto tiempo? ¿Con qué recursos?

► **Resultados**

¿Qué se logró? Los logros se comparan con los objetivos estratégicos, con los objetivos del programa y los del proyecto.

► **Factores externos**

¿Qué cosas de afuera influyeron en nuestro proyecto? ¿Cómo influyeron?

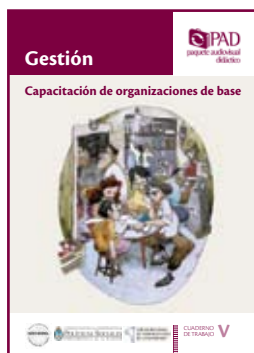
► **Objetivos**

¿Hay diferencias entre lo que se logro efectivamente y entre lo que pretendíamos lograr?

La evaluación ayuda a que la organización pueda lograr sus objetivos y cumplir más adecuada y eficazmente su misión.



retiración
de contratapa



Este material es de distribución gratuita.

Esta cartilla que hoy tienen en sus manos forma parte del **Paquete Audiovisual Didáctico (PAD)** que fue desarrollado por el **CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad)** y esta destinado a la capacitación en gestión de Organizaciones Comunitarias.

Su objetivo es fortalecer las capacidades de los integrantes de las organizaciones de la comunidad a través de la formación en gestión.

El **PAD** contiene cuatro materiales complementarios:

- un video en cinco capítulos, en donde se cuenta la historia de una organización comunitaria, de una duración total de dos horas.
- un video con cinco cartillas audiovisuales, donde se presenta información similar que en las cartillas impresas, para compañeros y líderes de organizaciones con dificultades de lecto-escritura y para reforzar la información presentada en las cartillas. Estos videos tienen dos horas y 16 minutos de duración total, a razón de entre 24 y 30 minutos por cartilla.
- cinco cuadernos de trabajo, incluyendo este.

- un afiche con instrucciones metodológicas en el reverso para el uso del Paquete Audiovisual Didáctico.

Se trata de ayudarlos y acompañarlos para que puedan cumplir con sus objetivos sociales, sostener la organización que integran o dirigen y puedan mejorar su desempeño.

Los temas que aborda el PAD son los siguientes:

- **Organización**
- **Planificación Estratégica**
- **Administración**
- **Comunicación**
- **Gestión**

Para su elaboración el **CENOC** solicitó la intervención de un grupo de organizaciones comunitarias con experiencia en gestión quienes brindaron los contenidos básicos. Luego un grupo de expertos en educación a distancia realizó una primera versión de estos materiales en 1999 para que pudieran ser utilizados por organizaciones de base. Para esta nueva versión 2007 la Asociación Civil Incluir ha revisado y actualizado el material gráfico rediseñando los materiales.

De esta manera, el **CENOC** continúa con una política que se propone fortalecer las Organizaciones recuperando, valorizando y haciendo circular conocimientos y herramientas producidas por el mismo sector.