



MANUAL OPERATIVO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

ÍNDICE

Procedimientos para el fortalecimiento y la autoevaluación institucional

Introducción

Módulo 1: nuestro entorno

1. Análisis del contexto
2. Definición del ámbito de actuación
3. Definición de grupos participantes
4. Análisis de necesidades
5. Mapa de situación del entorno
6. Mecanismos de evaluación del cambio en nuestra comunidad

Módulo 2: nuestra identidad

1. Los valores
2. Nombre e imagen
3. Idea-misión y fines
4. Estructura y organización interna
5. Método de trabajo interno
6. Recursos humanos
7. Recursos materiales, local-sede, recursos comunitarios
8. Base económica
9. Proyección de la asociación

Módulo 3: nuestra acción

1. Planificación intervención social
2. Métodos de actuación
3. Planificación desarrollo actuación
4. Planificación sistema evaluación
5. Balance de nuestras acciones
6. La comunicación
7. La participación
8. La creatividad
9. Los procesos educativos
10. Trabajo en red

ANEXO: caso práctico

ANEXO: taller fortalecimiento

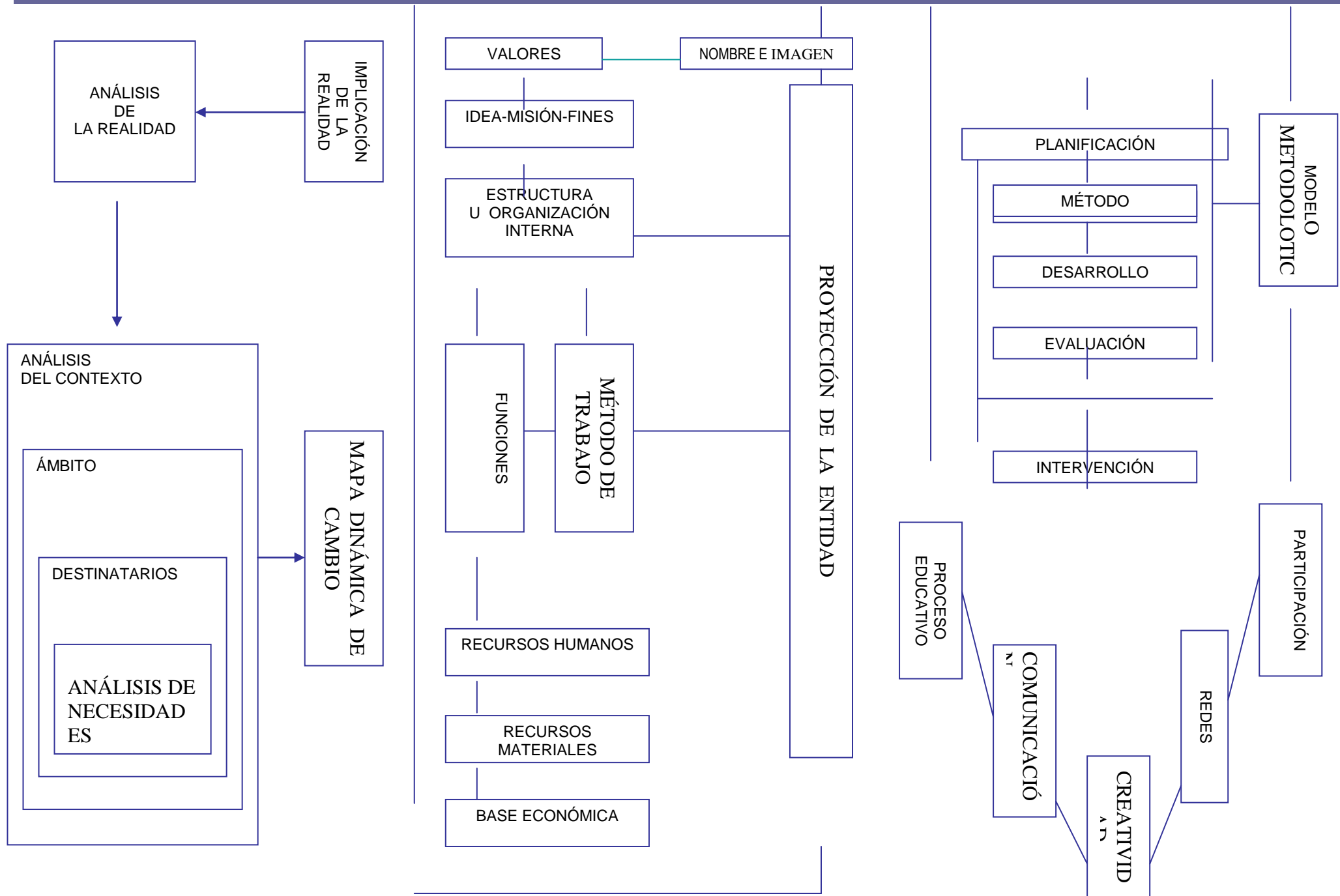
INTRODUCCIÓN

En todo el proceso de identificación, ejecución y evaluación del proyecto la FAD hace un especial énfasis en el fortalecimiento institucional no solo de la OL con la que trabajamos sino con el resto de actores de la sociedad civil y de los organismos públicos. De esta forma presentamos la guía de autodiagnóstico inicial fundamentada en el documento n°5 del Programa Integral de Desarrollo Educativo (PIDE) del ámbito comunitario. Esta guía nos permite conocer el nivel de desarrollo institucional con el que contamos y el horizonte hacia el que debemos caminar para lograr una institucionalidad más fuerte y representativa.

NUESTRO ENTORNO

NUESTRA IDENTIDAD

NUESTRA ACCIÓN



RESUMEN PAUTADO PARA EL ESTUDIO Y DESCRIPCIÓN DE NUESTRO ENTORNO

En esta parte práctica se plantea un guión de análisis para desarrollar, o revisar, el análisis de la realidad en la que queremos trabajar o estamos trabajando.

1.- ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Planificación del análisis

Hipótesis previas:

¿Por qué hemos considerado prioritario actuar en esta población?

¿Cuál es nuestra opinión previa acerca de los problemas principales?

Objetivos del estudio:

¿Qué es lo que necesitamos obtener con este análisis?

¿Queremos vincular a la población en el mismo?

Elementos que se pretenden estudiar:

Seleccionar aquellas variables sobre las que queremos obtener información:

(Ver listado que aparece en el punto 2 del capítulo 1).

Procedimientos que se van a emplear:

¿A través de qué métodos vamos a obtener la información?

¿A quién va a hacer este análisis?

¿En qué medida está implicada la población?

¿Qué tipo de muestras se van a tener? ¿A quién se va a preguntar?

Información obtenida

A través de los métodos que hayan decidido, aporte la información correspondiente a las variables seleccionadas.

Puede ser interesante elaborar un esquema con los datos principales.

¿En qué medida es una información actualizada?

Interpretación y conclusiones

Conclusiones generales de la situación de la población, grupo o comunidad que se ha analizado.

Determinar el ámbito específico de actuación (aquí, señalar una pequeña síntesis que luego se desarrolla en el apartado 1.2).

¿Qué motivos le llevan a priorizar este ámbito de actuación?

Determinar el grupo específico con el que se va a trabajar (aquí, señalar una pequeña síntesis que luego se desarrolla en el apartado 1.3).

¿Cuáles son los motivos que le llevan a priorizar estos destinatarios?

2.- DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO ESPECÍFICO DE ACTUACIÓN

Localizaciones geográficas específicas:

¿Qué barrio, qué zona, qué situación urbanística o rural, qué condiciones de acceso?

Condiciones socioeconómicas:

¿Qué niveles económicos, laborales, de salud se dan en ese ámbito?

Condiciones socioculturales:

¿Qué situaciones culturales, educativas, relacionales se dan en ese ámbito?

Experiencias previas:

¿Qué intervenciones previas se han desarrollado, desde qué entidades, con qué resultados?

Problemáticas específicas de este ámbito:

¿Qué problemáticas específicas aparecen como las más urgentes?

Tipos de población:

¿Qué tipos de población conviven en este ámbito: es homogéneo, heterogéneo?

Otras características clave que consideran acerca de este ámbito.

3.- DESCRIPCIÓN DEL GRUPO PARTICIPANTE

Especificar datos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, que permitan tener clara la situación de partida y poder evaluar la influencia que tengan sus proyectos en ella.

Perfil general del grupo participante:

¿Cuál es la distribución por edades y sexo?

Situación económico-laboral:

¿Cuáles son los niveles de desarrollo y distribución?

¿Cuáles son los tipos y niveles de empleo?

Situación cultural-educativa:

¿Cuáles son los niveles educativos?

¿Existe algún tipo de problemática en relación al acceso o al éxito escolar?

¿Cómo es el ámbito cultural de este grupo de población?

Problemáticas específicas de este grupo.

Otros datos de interés:

- Papel del propio grupo en los proyectos:

¿Los participantes orientan el sentido de nuestra actuación?

¿Los participantes desarrollan la actuación conjuntamente con nosotros?

- Mecanismos de ajuste al grupo participante:

¿Cómo garantizamos que, a lo largo del proyecto, realmente estamos llegando a las personas o grupos prioritarios?

4.- ANÁLISIS DE NECESIDADES ESPECÍFICAS

Método de análisis de necesidades específicas:

*¿Mediante qué procedimientos se hace el análisis?
Especifique cuáles son las técnicas que ha empleado para obtener la información.*

¿Cuáles son las necesidades detectadas?

Especificar qué necesidades se han señalado y cómo se priorizan.

Mecanismos de ajuste de necesidades a lo largo del proyecto.

5.- MAPA DE SITUACIÓN

(Hacer plano rectangular, iconos recortables).

Situación física, edificios, accesos, parques, bares, calles, comercios, espacios de encuentro, recursos sociales.

Situación dinámica del grupo destinatario (lugares de encuentro, de empleo del tiempo, etc.).

Situación de agentes sociales (administración, religiosos, servicios sociales, servicios de orden público, otras organizaciones, otras asociaciones).

Situación de nuestra asociación: contactos, apoyos, otros posibles recursos.

6.- MECANISMOS DE EVALUACIÓN DEL CAMBIO EN NUESTRA COMUNIDAD

*¿Se analizan los cambios que se van dando en la comunidad y en los grupos con los que se trabaja?
¿En qué medida se utiliza el análisis de la realidad para ir evaluando nuestro proyecto?
¿Qué procedimientos se utilizan, cada cuánto tiempo?
¿Qué análisis podemos hacer de la evolución de nuestra comunidad?*

¿Cuáles son las tendencias de futuro que se dan en nuestra comunidad y en los grupos con los que trabajamos?

ESTUDIO Y DESCRIPCIÓN DE NUESTRA IDENTIDAD

En esta parte práctica, se plantean algunas preguntas que podemos responder para analizar cómo se identifica nuestra asociación, cómo se organiza y cómo se percibe socialmente.

1.- VALORES

*¿Cuáles son los valores que promueve nuestra asociación?
¿Existe un acuerdo de todos los miembros de la asociación?
¿Están explícitos en un ideario?*

2.- NOMBRE E IMAGEN DE LA ASOCIACIÓN

*¿Cuál es el nombre de la asociación?
En caso de querer crear un nombre, ¿qué ideas quieren reflejar?
¿Cuál es el carácter de imagen que se quiere ofrecer?
¿Cuál es el tipo de soportes, materiales que se utilizan para transmitir esa imagen?
¿Tienen un logotipo?
En caso de querer crear o explotar posibilidades de creación, ¿qué criterios priorizarían?
¿Consideran que la imagen de la asociación es coherente con los valores que pretenden desarrollar?*

3.- IDEA-MISIÓN Y FINES

*¿Cuál es la idea-misión de su asociación?
¿Está clara para todos los asociados?
¿Cuáles son los fines de su organización?*

4.- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Para analizar la estructura de la organización, se pueden considerar los siguientes aspectos:

1. Función de coordinación-dirección-asamblea:

*¿Quién o quiénes la desarrollan?
¿Cómo se toman las decisiones?*

2. Función de desarrollo de proyectos (por departamentos, temas):

¿Quién o quiénes la desarrollan?

Procedimientos para llevar a cabo las acciones externas

3. Función de gestión administrativa-económica:
(general y según proyectos)

¿Quién o quienes la desarrollan?

Procedimientos para desarrollar el soporte administrativo y económico

4. Función de comunicación-información-difusión-redes-sistema de relaciones institucionales:

¿Quién o quienes la desarrollan?

¿Cuáles son los procedimientos para desarrollar la comunicación interna y externa de la organización?

5. Función de capacitación-investigación-archivo-documentación-elaboración de materiales:

¿Quién o quiénes la desarrollan?

¿Cuáles son los procedimientos para desarrollar la formación interna, la investigación, la documentación, etc.?

6. Función de mantenimiento de recursos materiales:

¿Quién o quiénes la desarrollan?

¿Cuáles son los procedimientos para atender los recursos materiales de la organización?

7. Función de aglutinante con la comunidad, de relación con voluntarios o socios no implicados directamente en proyectos:

¿Quién o quiénes la desarrollan?

¿Cuáles son los procedimientos para atender la implicación de socios y comunidad en la asociación?

Represente el organigrama de su organización:

Se trata de conocer mejor el funcionamiento de su organización. En la representación de su organigrama pueden señalar:

Los puestos desde donde se desarrollan las funciones del apartado anterior

Los flujos de toma de decisiones
Los flujos de información
Los puntos de comunicación formal
Los puntos de comunicación informal
Los procedimientos para el desarrollo de un proyecto

A través de la representación, pueden analizar si detectan zonas de bloqueo en la organización:

Zonas de aislamiento
Falta de aprovechamiento de las informaciones

5.- ORGANIZACIÓN INTERNA (COORDINACIÓN Y REPARTO DEL TRABAJO)

¿Cuál es su modelo de organización?
Teniendo en cuenta los puntos anteriores, ¿son útiles y necesarias (sobran o faltan) las funciones especificadas para el logro de los objetivos?
¿El organigrama responde (sobran o faltan relaciones, paso, etc.) a las necesidades de desempeño de nuestras actuaciones?
¿Cómo se podría mejorar nuestra organización?

Autodiagnóstico de reuniones:

Frecuencia
¿Hay un orden de asuntos del día?
¿Alguien ejerce la función de moderación?
¿Existe un acta por escrito?
¿En qué medida se llevan a cabo las decisiones tomadas?

6.- RECURSOS HUMANOS

Analice los perfiles clave (educador, gestor, informador, etc.) de la asociación en términos de:

- Informaciones
- Habilidades
- Actitudes

¿Cuántas personas, y en qué condiciones, actúan en nuestra organización?
¿Se aprovechan las potencialidades del equipo, sus características personales?

Formación y reciclaje de las personas que componen una asociación:

¿Existen mecanismos para el aprendizaje en función de las tareas y los proyectos?

¿Existen mecanismos para el aprendizaje de nuevos integrantes del equipo?

¿Existen mecanismos para la Autoformación, espacios de aprendizaje en equipo?

¿Qué posibilidades de formación se da a las personas no remuneradas?

7.- RECURSOS MATERIALES

¿Con qué recursos materiales cuenta la organización, o un proyecto en concreto?

¿Qué recursos materiales necesita la organización?

¿Con qué elementos, servicios, etc. se puede contar en el ámbito de la comunidad?

8.- BASE ECONÓMICA

¿Cuál es la forma de organización económica?

1. El Plan de financiación de las asociaciones
2. El presupuesto de proyectos
3. Plan contable:

Fuentes de ingresos

Gastos previstos

Balance ingresos-gastos

¿Cómo cuantificamos nuestras acciones?

9.- PROYECCIÓN DE LA ENTIDAD

Situación de nuestra organización en la comunidad:

¿Tienen desarrollado un mapa de situación?

Estrategias de relación y de comunicación de nuestra organización:

¿Cuál es la estrategia de relaciones?

¿Qué cambios y mejoras se pueden plantear actualmente?

Balance del impacto de nuestra organización en la comunidad:

- Temporalización del análisis de impacto:

¿Cada cuánto tiempo se hace?

- Mecanismos:
¿A través de qué procedimientos?
- Personas, grupos o entidades informantes:
¿ A quién se consulta, de dónde se obtiene información?
- Indicadores de evaluación
- Elementos de mejora resultantes

ESTUDIO Y DESCRIPCIÓN DE NUESTRA ACCIÓN

En esta parte práctica se plantean algunas preguntas que podemos responder para analizar cómo planifica y desarrolla sus acciones su asociación:

1.- PLANIFICACIÓN

Análisis de la planificación general de su organización

¿Cuál es el modelo de planificación de su organización?

Por ejemplo:

Plan General
Programas anuales
Proyectos específicos

¿Quiénes desarrollan cada uno de estos niveles de la planificación?

¿En qué medida se introducen elementos de planificación estratégica?

Análisis de la formulación de objetivos en un proyecto específico

Elija un proyecto a analizar y escriba el cuadro de objetivos que están utilizando.

¿Cuál es la escala de planificación que se utiliza?
¿Los objetivos son claros y mantienen coherencia interna y externa?
¿La temporalización de los objetivos es adecuada?
¿Existen indicadores de evaluación derivados de los objetivos?

2.- LOS MÉTODOS DE ACTUACIÓN

Principios metodológicos

¿Podría formular cuáles son sus principios metodológicos?

Procedimiento de actuación

Vamos a analizar algunos de sus procedimientos metodológicos y en qué medida son coherentes con sus principios:

*¿Cómo analizan las necesidades sobre las que se quiere incidir?
¿Cómo eligen y priorizan las actividades que se quieren realizar?*

¿Cómo organizan las actividades?

¿Cómo desarrollan las tareas?

¿Cómo evalúan (tareas, programas, etc.)?

Modelo metodológico

¿Cuál es el modelo metodológico al que responde su actuación?

¿Es un modelo de intervención comunitaria?

3.- PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO DE SU ACTUACIÓN

Elabore un listado de acciones que tiene que desarrollar su proyecto:

¿En qué medida estamos planteando productos, servicios y procesos?

Cronograma:

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo |
|-------------|-------|---------|-------|-------|------|
| Objetivo... | | | | | |
| Tarea 1 | | | | | |
| Tarea 2 | | | | | |
| Tarea 3 | | | | | |
| Objetivo... | | | | | |
| Tarea 4 | | | | | |
| Tarea 5 | | | | | |

4.- PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

¿Qué se evalúa?

La organización en sí misma:

En qué medida hemos aprovechado las posibilidades de nuestro equipo.

En qué medida hemos contado con las necesidades de los grupos.

En qué medida hemos planteado una visión adecuada de la situación.

En qué medida hemos comunicado bien las necesidades sobre las que se quiere actuar.

En qué medida hemos considerado adecuadamente los recursos de la zona.

Etc.

La planificación:

En qué medida hemos planteado unos objetivos que corresponden con las necesidades.

En qué medida hemos planteado un diseño de acciones que permitan desarrollar esos objetivos.

En qué medida hemos implicado a los grupos en la pertinencia de la planificación

El proceso de actuación:

En qué medida hemos llevado a cabo lo que se había previsto.

En qué medida hemos ido ajustando con coherencia la planificación.

En qué medida la forma de relación ha sido positiva, generadora.

En qué medida las personas, los grupos han ganado responsabilidad y capacidad.

Los resultados:

En qué medida se han alcanzado los objetivos.

En qué medida la consecución de los objetivos ha mejorado la situación de partida

En qué medida se ha generado credibilidad y confianza en la comunidad.

El impacto de la comunidad:

A medio plazo, en qué medida ha repercutido en otros ámbitos nuestra acción, ha desarrollado valores, ha roto prejuicios, etc. En qué medida han mejorado nuestras posibilidades de actuación.

¿Cuándo se evalúa?

*Diariamente (especifique qué se evalúa):
Semanalmente (especifique qué se evalúa):
Mensualmente (especifique qué se evalúa):
Anualmente (especifique qué se evalúa):
Otros plazos:*

¿Cómo se evalúa?

Indicadores de evaluación:

Relación de indicadores en función de objetivos

Mecanismos de evaluación:

Análisis de la propia actividad: valoración de lo que se está haciendo

- *Las reuniones*
- *Los informes*
- *El cumplimiento de acciones – cronograma*
- *La respuesta de los grupos*

Mecanismos externos a la actividad:

- *Encuesta a la población*
- *Entrevistas*

¿Se establece evaluación externa?

¿Qué se hace con las evaluaciones? ¿Para qué sirven?

¿En qué medida se modifican nuestras actuaciones a partir de la evaluación?

5.- BALANCE DE NUESTRAS ACCIONES

Análisis de la distribución de costes / tiempos:

- Personas empleadas en tareas de gestión-mantenimiento interno.
Tiempo de dedicación:
Presupuesto:
- Personas empleadas en acciones que revierten directamente en la población
Tiempo dedicación:
Presupuesto:

Valoración externa del trato humano que se da en la asociación

6.- COMUNICACIÓN

¿Cómo está funcionando actualmente nuestra organización?

¿Qué procedimientos utilizan para la comunicación externa?

- Hacia los usuarios
- Hacia la comunidad
- Hacia las organizaciones
- Hacia otras entidades nacionales e internacionales

Canales y procedimientos comunicación interna:

- En función de la forma de la organización (organigrama):

Reuniones, informes, paneles, asambleas, espacios de encuentro...permanentes en la organización en función de proyectos concretos.

- En función de relaciones informales:

Análisis del plan de comunicación de nuestra asociación

Para realizar o valorar el plan de comunicación de la organización.

Objetivos generales de nuestra comunicación:

*¿A quién queremos llegar?
¿Qué queremos transmitir?
¿Con qué frecuencia?
Etc.*

Estilos y criterios de comunicación generales:

*¿Cómo queremos llegar?
¿Qué tipo de lenguaje?
¿Imagen?
Etc.*

Programa de la comunicación externa:

- Objetivos específicos:

¿Qué se quiere conseguir con la comunicación externa?

- Criterios de comunicación específicos:

*¿A quién queremos llegar? ¿A través de qué procedimientos?
¿Qué soportes vamos a emplear?
¿Qué cifras informativas vamos a establecer (periodicidad)?
¿Cómo garantizamos la actuación de la información que recibimos?
¿Cómo y cuándo vamos a evaluar nuestro sistema de comunicación?*

Programa para la comunicación interna:

- Objetivos específicos:

En función del análisis de la situación de la comunicación dentro de nuestra organización, ¿cuáles son los aspectos o zonas de la organización que hay que reforzar?

- Criterios de comunicación específicos:

*¿Qué procedimientos de información vamos a establecer?
¿Cómo y cuándo vamos a evaluar la comunicación interna?*

- El trato a socios y colaboradores

Evaluación de la comunicación en una organización

En relación a la comunicación interna:

*¿Las personas sienten que pueden expresar sus ideas sin cortapisas?
¿Las personas sienten que hay un clima transparente en la asociación?*

¿Las personas consideran que hay un funcionamiento operativo en la asociación, que se aprovechan las diversas informaciones que se generan en distintos proyectos o zonas de la asociación?

En relación a la comunicación externa:

¿Cuántas personas nos conocen?

¿Qué impresión tienen de lo que estamos haciendo, se entiende cuál es nuestra misión?

¿Sabén en qué áreas y proyectos estamos actuando?

¿Mantenemos contactos con otras organizaciones o grupos?

¿Tenemos mecanismos para actualizar la información del estado de opinión social?

7.- PARTICIPACIÓN

¿Cuáles son los canales de participación en la organización?

¿Qué órganos-espacios de participación existen?

Procedimientos (¿cómo actúan estos órganos?)

¿Existe un método general para facilitar la participación?

¿Cómo podemos definir cuál es el "talante organizacional" de cara a la participación?

¿Cuáles son los canales de participación para la población?

¿En qué medida estamos planteando un proceso de participación real? (recogida de opiniones o decisión en las actividades, etc.).

¿Qué órganos o espacios de participación se han articulado?

¿Se establecen requisitos para la participación (conocimientos, experiencia, edad...)?

Procedimientos (¿cómo actúan estos órganos?)

- *Directos*
- *Indirectos*

¿Existe un método general para facilitar la participación?

¿Cómo podemos definir cuál es el "talante organizacional" de cara a la comunidad?

¿Existen mecanismos de formación para la participación?

¿Cuál es la valoración de las posibilidades de participación?

- Desde los socios
- Desde los participantes en proyectos
- Desde la comunidad

8.- CREATIVIDAD

¿Considera que su organización desarrolla mecanismos que favorecen la creatividad?

¿Cuáles?

¿Sobre qué aspectos del trabajo?

¿Cómo podrían mejorar su enfoque creativo?

Mecanismos en la organización (definición y periodicidad):

Técnicas que se podrían aplicar:

9.- PROCESOS EDUCATIVOS

¿Qué fines, objetivos generales u objetivos específicos de su asociación son de carácter educativo?

Tomando un proyecto en concreto ¿cuáles son los objetivos educativos que se plantean?

Especificar qué tendría que aprender el grupo participante para alcanzar esos objetivos en cuanto a:

- Informaciones o conceptos
- Habilidades o procedimientos
- Actitudes

¿Qué principios metodológicos configuran su trabajo educativo?

¿Qué tipo de evaluación educativa se aplica?

10.- El trabajo en RED

¿En qué redes participa su asociación?

- Locales
- Nacionales
- Internacionales

¿En base a qué criterios?

- Coincidencia de objetivos
- Cercanía local

- Redes naturales

¿En qué aspectos podría mejorar el trabajo en redes?