

CONDUCTAS PROSOCIALES EN MÉXICO

Cómo construir capacidades organizativas básicas

CUADERNO DE TRABAJO

*T*odos los seres humanos buscamos la felicidad y para ello ponemos en práctica nuestros sentidos y toda nuestra imaginación, de esto nace el amor por nosotros mismos y por los demás. Para buscar esa felicidad debemos buscar el fortalecimiento físico y moral que nos lleve por ese camino.

La mayor parte de las religiones que se conocen en el mundo promueven el amor a nuestros semejantes, nos incitan a pensar en la generosidad, y la compasión.

Quienes elaboramos este libro tenemos el firme deseo de participar en la ayuda a personas que lo necesitan. Como respuesta a esta inquietud creamos una fundación a la que llamamos "Reencuentro del Camino", en la que nos hemos planteado como meta impulsar y ayudar a todos los que ayudan a otros a través de nuestra misión: "Generar una sinergia que contribuya a lograr una mayor participación de la ciudadanía en iniciativas de ayuda a los demás, mediante la identidad, confiabilidad y transparencia entre organizaciones sociales y ciudadanos."

Nos hemos fijado una serie de retos en los que pretendemos unir nuestra capacidad a la de cualquier organización social que esté luchando activamente, para ayudar a los demás. Nuestros primeros pasos se han encaminado hacia temas que consideramos de interés general y que actualmente podrían ser cruciales para el mejor desarrollo de dichas organizaciones.

Obtener un directorio de las organizaciones sociales de México y buscar su validación que poco a poco pueda establecer de manera clara y pública cuántas existen y conocer el perfil de cada una de ellas.

El proyecto que nos propusimos en esta primera etapa, fue la realización de un libro que incluye los resultados de una encuesta a nivel nacional para conocer el grado de participación social de los mexicanos y una investigación respecto de la conducta prosocial de nuestro país para descubrir, ¿qué son y cómo funcionan las organizaciones sociales?, ¿qué es la participación y por qué algunas personas tienden a ayudar a los demás y otras no? y, ¿qué es la transparencia y cómo le sirve a las organizaciones que ayudan?

A lo largo de estos proyectos encontramos que la mayor parte de las organizaciones de ayuda humanitaria carecen de un buen sistema de información que comunique sus acciones y les permita una mayor y mejor colaboración de los aportadores potenciales tanto presentes como futuros. Por ello establecimos una alianza de trabajo con GESOC, S. C., empresa especializada en acciones de investigación, evaluación y monitoreo de organizaciones de la sociedad civil, para elaborar este cuaderno de trabajo que dé oportunidad a las organizaciones con menores recursos para desarrollar capacidades básicas que les permita ser más efectivas con la finalidad de obtener mejores resultados.

Entendemos que hay mucho por hacer, pero también creemos que puede ser para nuestros lectores, que pertenecen a organizaciones sociales, un primer paso para el crecimiento y fortalecimiento de su organización.

Reencuentro del Camino

FUNDACIÓN



Reencuentro del Camino



ÍNDICE

Presentación	05
Instructivo	12
PLANEAR	17
DIRIGIR	35
ORGANIZAR	51
ADMINISTRAR	68
INTEGRAR	89
COMUNICAR	108
Caso práctico	131
Autoevaluación	142
Materiales recomendados	150
Agradecimientos	152



CÓMO CONSTRUIR CAPACIDADES ORGANIZATIVAS BÁSICAS

¿Por qué y para qué se elaboró este cuaderno de trabajo?

Las organizaciones sociales generalmente nacen cuando un grupo de personas identifica una necesidad o un problema en su comunidad o localidad, que no está siendo suficientemente atendido o que no está siendo resuelto, y deciden entonces hacer algo para cambiar la situación. En algunas ocasiones, estas organizaciones son creadas por la misma gente que se ve afectada por el problema y quiere mejorar su situación individual. Pero en la mayoría de los casos, los integrantes de las organizaciones, además de ayudarse a sí mismos, buscan ayudar a otras personas afectadas, aunque no necesariamente formen parte de su misma colonia o comunidad.

La principal señal de que una organización social es necesaria e importante, es su crecimiento: que incluya cada vez más personas y actividades en su quehacer. Esto demuestra que otras personas van creyendo en lo que la organización quiere lograr y que confían en el buen desempeño que la organización está teniendo. Sin embargo, para que se dé este proceso de crecimiento, todos los integrantes de la organización deben ir desarrollando capacidades que les permitan trabajar de una forma más profesional y efectiva, evitando el desperdicio de esfuerzos y recursos. Estas capacidades son percibidas y apreciadas por las personas que se benefician de la organización, pues significan más y mejores resultados.

Contar con gente y recursos que ayuden a las organizaciones sociales desde su comienzo es fundamental para que los proyectos avancen y permanezcan, pero muchos grupos que están empezando piensan que obtener recursos materiales y dinero para poder trabajar es lo más importante. Este cuaderno de trabajo desea contribuir a que las organizaciones se enfoquen en el valor de sus capacidades, pues éstas son los principales recursos con los que pueden contar.

Para apoyar esta idea hacemos referencia al ejemplo que nos compartió el Instituto de las Américas en el 2005, en donde describe lo que sucedió con el Mesón de la Misericordia Divina, que opera en la ciudad de Guadalajara, Jalisco. El Mesón atiende a personas y familias afectadas por el VIH-SIDA.

Cuando esta organización pasó por una crisis económica sus dirigentes pensaban que conseguir donativos, en especial un refrigerador que necesitaban para conservar los alimentos, era suficiente, entonces pidió ayuda a una institución llamada Corporativa de Fundaciones.



Sin embargo, *Corporativa de Fundaciones* los ayudó a analizar lo que no estaba funcionando dentro de su organización y se dieron cuenta que los problemas que tenían eran causados porque no estaban claras las funciones y responsabilidades de sus integrantes, ya que presentaban una sobrecarga de trabajo y porque estaban realizando compras de materiales no necesarios a altos costos, lo que reducía la posibilidad de contar con recursos para otras operaciones de la organización. Con este diagnóstico, después de recibir asesoría y realizar algunos cambios de personal, el Mesón se siente satisfecho con "la transformación de la institución y están orgullosos de la manera en que despertaron al profesionalismo". Incluso una voluntaria comentó que: "si ese día nos hubieran dado el dinero para el refrigerador, ahora sólo tendríamos un refri viejo y los mismos problemas con demasiado trabajo, agobio e incertidumbre... o a lo mejor ya no estaríamos aquí".

Así, al conocer de cerca experiencias por las que han pasado algunas organizaciones, nos damos cuenta de que trabajan día a día con lo que pueden hacer y van aprendiendo sobre la marcha, pero la mayoría de ellas no cuenta con los apoyos necesarios para ir desarrollando capacidades que les permitan fortalecerse continuamente. Por lo anterior, este cuaderno de trabajo se hizo pensando en ayudar especialmente a los grupos u organizaciones sociales que trabajan en una localidad o comunidad pequeña, ya sea en el medio rural o urbano, para contribuir a su proceso de desarrollo y a su fortalecimiento. Está hecho pensando principalmente en las organizaciones que apenas están iniciando, y que aún no han desarrollado las capacidades que se consideran esenciales para su crecimiento y sostenimiento.

El cuaderno es de distribución gratuita y puede ser usado por cualquier persona que integre la organización, e incluso por educadores o capacitadores que lo consideren útil para sus actividades de fortalecimiento organizativo.

Era necesario realizarlo de esta manera y con este propósito debido a que:

- La mayoría de estas organizaciones sociales inicia con pocos recursos para operar, y por esto, presenta condiciones más adversas para crecer y mantenerse.
- Existen pocas alternativas de apoyo y servicio para estas organizaciones, y las oportunidades a su alcance, como los talleres y cursos de capacitación disponibles, a veces no son adecuados para sus necesidades. Además, al igual que sucede con las organizaciones sociales que están iniciando, muchas de las instituciones que pretenden ayudarias también necesitan conocimientos y nuevos materiales para cumplir con su propósito.
- No todas las organizaciones son iguales, ni tienen los mismos recursos para desarrollarse. Por ejemplo, las organizaciones sociales que están en las ciudades tienen algunas ventajas que no tienen las organizaciones que están en las localidades



rurales, como poder escoger entre diferentes opciones de cursos de capacitación. De la misma forma, algunas organizaciones no requerirán estar constituidas legalmente o tener permisos de las autoridades para recibir donativos, pues más que dinero, necesitan personas que den su tiempo y su trabajo para poder funcionar. En resumen, para poder ser efectivas y contar con la confianza de sus integrantes y beneficiarios, y con más recursos para operar, estas organizaciones requieren primero desarrollar algunas capacidades básicas.

¿Cuál es el objetivo que se propone el cuaderno de trabajo?

Atender esta necesidad fue lo que unió a quienes están detrás de la elaboración de este cuaderno de trabajo: la fundación Reencuentro del Camino y la organización GESOC (Gestión Social y Cooperación). El objetivo que se plantearon al elaborar el cuaderno de trabajo es facilitar el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades organizativas básicas de grupos y organizaciones que trabajen a favor de sus localidades y comunidades, y que se encuentren principalmente en una etapa incipiente, es decir, que apenas estén iniciando en su operación. Una capacidad organizativa es una característica que muestra una organización como resultado de la aplicación de sus conocimientos, de las habilidades de sus integrantes y de las formas que adopta para trabajar.

Desde el punto de vista de quienes elaboraron este material, contribuir a que se desarrollen y fortalezcan estas capacidades en las organizaciones sociales de este tipo, ayudará a producir beneficios para muchas personas y comunidades. Sin embargo, lograr esto toma varios años y requiere, en todos los casos, que las organizaciones dediquen tiempo y esfuerzo al desarrollo y fortalecimiento institucional, es decir, al conjunto de acciones y labores que los integrantes de una organización realizan para asegurar que los objetivos que se plantearon sean alcanzados, y que necesariamente las lleva a desarrollar capacidades organizativas básicas que les permitan realizar las actividades de manera óptima.

¿Cómo se desarrolló el cuaderno de trabajo?

Con el fin de asegurar que el cuaderno de trabajo cumpliera con su propósito, quienes elaboraron el material realizaron algunas actividades previamente:

- 1 Primero se dieron a la tarea de conocer cuáles eran los materiales existentes de desarrollo y fortalecimiento organizativo para organizaciones locales, comunitarias y de base e identificaron las necesidades que aún no habían sido cubiertas en ellos.
- 2 Posteriormente, y con el apoyo de otras instituciones de los estados de Morelos, Guanajuato y Sonora, se realizaron talleres de consulta y diagnóstico con organizaciones que podrían necesitar este tipo de material, para definir su contenido, estructura



y formato. Las instituciones que nos ayudaron a convocar a las organizaciones sociales son: Fundación Comunidad, Fundación Comunitaria del Bajío y Fundación del Empresariado Sonorense en Ciudad Obregón. A partir de estos ejercicios se concluyó que el cuaderno de trabajo podría ser un medio adecuado para ayudar a desarrollar y fortalecer algunas capacidades organizativas, tales como planear, dirigir, organizar, administrar, integrar y comunicar, mientras que otro tipo de capacidades requerirían de otras técnicas de educación más vivenciales, como cursos y talleres.

3 Una vez que se elaboró el material, se solicitó a algunos beneficiarios de organizaciones comunitarias del Estado de México, Michoacán, y Sonora, y a expertos que trabajaban en campo, que revisaran el cuaderno e hicieran sugerencias o recomendaciones de mejora. En especial fue de gran ayuda el apoyo que brindaron profesionales del Fondo para Niños de México, quienes trabajan directamente con organizaciones comunitarias en varias entidades del país.

4 Finalmente el material se probó con grupos de beneficiarios de la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte de Ciudad Juárez y de Fundación Comunidad en Cuernavaca, quienes lo leyeron, lo pusieron en práctica y lo retroalimentaron, para garantizar que fuera útil y pertinente.

¿Qué incluye el cuaderno de trabajo?

Además de incluir la información sobre su objetivo y lo que GESOC entiende por capacidades organizativas básicas, el cuaderno incluye en su segunda sección una descripción del método de aprendizaje que se propone. Esta parte, que sirve como instructivo, incluye recomendaciones de cómo utilizar el cuaderno de trabajo en la práctica, con indicaciones que se tienen que seguir para que el facilitador pueda realizar su labor y garantice una alta participación de los integrantes de la organización en el proceso de aprendizaje.

Después de estas secciones de introducción, se incluyen seis temas que abarcan las capacidades organizativas que son consideradas básicas para el fortalecimiento: planear, dirigir, organizar, administrar, integrar y comunicar.

Cada una de estas secciones se integra de lo siguiente:

- El objetivo de aprendizaje que señala lo que se quiere lograr al finalizar la lectura y los elementos que proporcionan para su desarrollo.
- Un ejercicio para reflexionar sobre la forma en que la organización entiende la capacidad que se va a desarrollar, y sobre cómo se ha trabajado en la práctica de la organización.



- Ciertas ideas o creencias que pueden tener los integrantes de la organización, acerca de la capacidad organizativa, que resulta necesario reconocer y aclarar para que los integrantes de la organización tengan una mejor disposición ante el tema.
- Una sección de definiciones o conceptos relacionados con la capacidad organizativa que se está estudiando.
- Un ejercicio de autoevaluación para que los integrantes de la organización puedan saber si comparten o no las definiciones y conceptos presentados.
- Una serie de procedimientos (o pasos cuando es necesario) para indicar las acciones que conlleva el desarrollo de esa capacidad organizativa dentro de la organización.
- Algunos ejemplos que ayudan a comprender cómo se desarrollan las capacidades en otras organizaciones.
- Recuadros e ilustraciones para reforzar los mensajes importantes de cada tema.
- Ejercicios para el desarrollo de habilidades indispensables para construir la capacidad organizativa, que están pensados para garantizar momentos de reflexión y evaluación individual y grupal en los integrantes de la organización.
- Una o varias herramientas que sirven para orientar y facilitar el desarrollo de las capacidades a las organizaciones.
- Un breve resumen con las conclusiones sobre el tema para recordar los principales elementos que constituyen la capacidad.
- Preguntas finales de reflexión para analizar lo que se ha aprendido así como identificar qué medidas puede tomar la organización, en un futuro cercano, para ir desarrollando esa capacidad.



Para facilitar la comprensión de cada uno de estos componentes, enlistamos a continuación los símbolos que los representan a lo largo del cuaderno:



Capacidad organizativa



Objetivo del tema



Preguntas de reflexión



Autoevaluación



Conceptos e Ideas importantes



Beneficios de la capacidad



Ejemplo



Ejercicio



Procedimiento o pasos para desarrollar la capacidad



Habilidades clave



Actividades de aprendizaje



Herramientas



Conclusiones y futuros pasos



Después del desarrollo de las seis capacidades organizativas básicas, se ofrece la exposición de un caso de una organización, en la que se muestra cómo se enfrenta a varias situaciones utilizando algunas de las herramientas proporcionadas para facilitar el desarrollo de sus capacidades.

También se incluye una sección de autoevaluación para que la organización pueda valorar qué tanto está aplicando los conocimientos y habilidades necesarios para construir las capacidades; observe cómo se refleja esto en las actividades, comportamientos y actitudes de sus integrantes, y reconozca cuáles han sido los beneficios que se están produciendo.

Finalmente, en la última sección se ofrece información de GESOC, la organización que ayudó a desarrollar el cuaderno de trabajo, se reconoce a las personas que colaboraron en este propósito y se proporciona un formato para que las organizaciones que utilicen el cuaderno puedan evaluar qué tan útil les parece, qué opinión tienen del mismo y cómo pueden ponerse en contacto con Reencuentro del Camino en caso de tener dudas, sugerencias o comentarios.





INSTRUCTIVO PARA EL BUEN USO Y APROVECHAMIENTO DEL CUADERNO DE TRABAJO

¿A qué organizaciones está dirigido el cuaderno?

Antes de empezar con las ideas y recomendaciones para facilitar la utilización del cuaderno es necesario que la organización se asegure que resultará de beneficio para su desarrollo. Esto se puede saber si las organizaciones que deseen emplear este cuaderno de trabajo se identifican con la mayoría de las características descritas en las siguientes oraciones, de ser así, márcalas con una cruz.

- La organización existe para ayudar al desarrollo de su comunidad o de un grupo de población en especial y los recursos que reúnen o que ayudan a producir, se utilizan para beneficio de quienes integran dicho grupo.
- En la organización trabaja de manera cotidiana un grupo reducido de personas integrado por menos de 20 personas.
- La organización trabaja en una comunidad rural o en una parte de una ciudad donde viven personas con escasos recursos, y está integrada por personas que forman parte de esta colonia o comunidad.
- La mayoría de los integrantes de la organización no recibe un salario y trabaja de manera voluntaria, aunque algunos sí reciben un pago a cambio de su trabajo.
- La organización fue creada hace poco tiempo y aún presenta dificultades para operar o funcionar.
- La organización no tiene resuelta la manera para sostenerse, por lo que a veces ha necesitado interrumpir o reducir sus actividades debido a la falta de personas y recursos para trabajar.
- La organización trabaja para satisfacer necesidades o resolver problemas que fueron identificados por las personas a quienes desea beneficiar.



Si la mayoría de los cuadros no fueron tachados y se dejaron en blanco, tal vez el cuaderno no sea adecuado para su organización, y las personas que la integran pueden no sentirse identificados con las ideas y los ejemplos. Si por el contrario, marcaron todos o la mayoría de los cuadritos, en este cuaderno se proporcionan ideas que les ayudarán a reflexionar y desarrollar capacidades para fortalecer a su organización.

Después de conocer a qué tipo de organizaciones pretende servir este cuaderno, es necesario explicar de qué se trata y cómo se debe utilizar para su aprovechamiento.

¿Cuál es el método de aprendizaje de este cuaderno?

El método de aprendizaje del cuaderno es de tipo autodidacta, es decir, el material está desarrollado para utilizarse sin la necesidad de que alguna persona externa a la organización enseñe o instruya a sus integrantes para su uso y aplicación. El material puede consultarse de manera individual. Sin embargo, está diseñado para que todos los miembros de la organización puedan utilizarlo, pues se le sacará mejor provecho si se trabaja de forma colectiva, de esta manera se garantizará que no se beneficie sólo una persona y que las capacidades se desarrollen en todos los miembros de la organización.

Una manera de fomentar que varios integrantes de las organizaciones desarrollen estas capacidades es nombrar a un facilitador o facilitadora del proceso de aprendizaje. Es decir, aunque esto no es indispensable para utilizar el cuaderno, se sugiere que una persona (o máximo dos) asuman la responsabilidad del aprendizaje del grupo o de la organización, especialmente para el desarrollo de las actividades, y que estas personas no varíen, sino que sean las mismas en las seis capacidades.

¿Cómo elegir al facilitador o facilitadora?

No es necesario que esta función se deposite en quien dirige la organización o quien tenga mayor grado de escolaridad, sino que puede ser aquella persona (o personas) que tengan las siguientes características:

- Facilidad para hablar ante otras personas.
- Facilidad y gusto para trabajar con grupos de personas.
- Tiempo suficiente para guiar a sus compañeros (antes y durante las sesiones de utilización del cuaderno de trabajo).
- Capacidad para hacer acuerdos y trabajar de manera que se escuchen y tomen en cuenta las opiniones de todos los participantes.
- Respeto por la opinión de los integrantes del equipo de trabajo.



Es importante aclarar que el cuaderno será de utilidad sólo cuando los integrantes de la organización tengan inquietudes y necesidades de mejorarla, deseen trabajar juntos en este proceso, y se hayan comprometido a dedicar tiempo y atención a su fortalecimiento organizativo.

¿Cómo se requiere utilizar el material?

- El proceso de aprendizaje y utilización del cuaderno de trabajo debe llevarse el tiempo que necesite cada organización. No hay un periodo que resulte más conveniente.
- Es recomendable revisar y leer tema por tema e ir comentando las capacidades con los demás integrantes de la organización de manera periódica y continua. Trabajar una vez a la semana o al mes puede ser suficiente.
- El orden en que se presentan las capacidades organizativas (por ejemplo, primero planear, después dirigir, luego organizar, etcétera), sigue la secuencia lógica de lo que normalmente sucede en las organizaciones y toma en consideración qué capacidades es necesario desarrollar antes que otras. Sin embargo esta división del desarrollo organizativo por capacidades no existe en la práctica, por lo que cada organización puede elegir con cuál capacidad iniciar y qué orden seguir. También pueden consultar alguna capacidad en especial si lo necesita.
- Es conveniente para la organización ir aplicando los conocimientos y procedimientos de las diferentes capacidades, revisando los conceptos y definiciones las veces que sea necesario.
- Cada capacidad puede trabajarse en más de una sesión. Por ejemplo, si la capacidad a trabajar implica realizar tres ejercicios, se pueden hacer en tres sesiones distintas, no necesitan hacerse de forma seguida.

Como se indicó anteriormente, el cuaderno incluye contenidos para el desarrollo de seis capacidades básicas. Cada una de ellas contiene elementos teóricos y otros prácticos que los complementan y que se sugiere trabajar para fortalecer habilidades y actitudes para construir esas capacidades. Los contenidos teóricos son necesarios para comprender la forma en que las capacidades se van desarrollando en las organizaciones sociales y los elementos que las integran; mientras que las actividades están diseñadas con la finalidad de que la organización ponga en práctica los conocimientos y medidas sugeridas de manera grupal.

Debido a esto, a diferencia de los contenidos teóricos, que no requieren necesariamente que un facilitador los lea o que trabaje con los demás integrantes para que éstos los puedan utilizar, los contenidos prácticos, que consisten en ejercicios y actividades (para el desarrollo de habilidades y la utilización de herramientas), sólo



deben ser leídos por el facilitador, quien puede servir como guía para orientar a los demás participantes.

Para contribuir al buen desempeño del facilitador, presentamos algunas recomendaciones que pueden ser útiles para orientar su trabajo.



¿Qué requiere hacer el facilitador al revisar los contenidos teóricos?

- 1 Repasar con anterioridad la sección de la capacidad que se va a trabajar, de manera que el día de la sesión conozca de lo que tratará.
- 2 Iniciar la revisión del contenido teórico leyendo el objetivo, y si lo cree necesario, leer todo el tema en voz alta o pedirle a alguien de la organización que ayude a hacerlo.
- 3 Si durante la lectura surgen dudas sobre la claridad o certeza de los contenidos, es recomendable leerlos las veces que sea necesario, o bien, dejarlo pendiente para investigarlo con los demás integrantes de la organización.

En el cuaderno se incluyen actividades de autoevaluación que permiten conocer el avance en cuanto a conocimientos que tendrá cada uno de los miembros de la organización. Para realizarlas, hay que dictar a los participantes las preguntas y solicitar que las contesten individualmente en una hoja en blanco. Hay que pedir a los integrantes de la organización que sean sinceros, pues sólo así podrán saber cuánto han avanzado en sus capacidades. No es obligatorio que cada integrante comparta con los demás el resultado de estos ejercicios, pero es deseable hacerlo, para saber si es necesario que refuerce algún aspecto en particular.

¿Qué requiere hacer el facilitador al revisar los contenidos prácticos?

Se sugiere que el facilitador prepare con anterioridad las sesiones prácticas. Para revisar los contenidos prácticos requiere:

- 1 Planear las sesiones en un horario que convenga a todos los integrantes de la organización, es decir, que se defina fecha, hora y duración de cada sesión para trabajar en grupo con el cuaderno.



- 2 Utilizar las palabras más sencillas posibles que resulten más cercanas o familiares para los demás integrantes de la organización.
- 3 Tomar en cuenta lo que se necesita para la realización de actividades y la utilización de las herramientas: materiales, tiempo destinado para la actividad y número de participantes. Esto permitirá que se logre el objetivo u objetivos propuestos.
- 4 Las instrucciones plantean un tiempo, material, espacio y número de participantes, que son los ideales para cada actividad, pero pueden adaptarse de acuerdo a las posibilidades de cada organización.
- 5 Fomentar la participación de todos los integrantes de la organización, haciendo que todos se sientan una parte valiosa de la misma. Esto es muy importante ya que se busca que todos los integrantes de la organización desarrollen sus capacidades.
- 6 Explicar con calma las instrucciones para llevar a cabo los objetivos. No es necesario que el facilitador se las aprenda de memoria, puede usar el material como guía, pero debe comprender de qué se trata cada ejercicio para poder explicarlo a los demás.
- 7 Verificar siempre que las instrucciones se hayan comprendido, preguntando si es necesario volver a explicar. De ello depende que los objetivos de cada actividad se logren y que todos participen.
- 8 Si durante el desarrollo de la actividad se da cuenta que hay dudas o alguien no está haciendo lo que se plantea, hay que acercarse a esa persona y explicarle nuevamente.
- 9 Durante el tiempo de reflexión es importante que todos aporten sus ideas, hay que animarlos a que compartan lo que piensan con los demás.
- 10 Para finalizar cada actividad, hay que asegurarse de retomar las reflexiones y pensamientos que se sugieren en el cierre. Si es necesario, hay que leerlos para no olvidar nada.
- 11 Al terminar cada capacidad hay que tomar nota de las conclusiones que se obtuvieron en el grupo, dudas que quedaron pendientes de resolver, y acuerdos a los que hayan llegado los miembros de la organización para darles seguimiento.

Las sugerencias y recomendaciones anteriores seguramente ayudarán al facilitador a generar confianza en sus compañeros e instituir de manera efectiva el método de aprendizaje del cuaderno para sacarle el mayor provecho, por lo que una vez revisadas, se puede iniciar el trabajo de las capacidades.



Una característica de las organizaciones sociales es que son capaces de imaginar un futuro mejor y decidir en el presente el camino que hay que tomar para construir ese futuro que desean. Este primer tema del cuaderno de trabajo incluye elementos básicos que pueden utilizar las organizaciones para desarrollar su capacidad de *planear*. Además de presentar algunas ideas generales y propuestas sobre cómo llevar a cabo la planeación, se proponen ejercicios prácticos y herramientas que pueden ser adaptados según las necesidades de las organizaciones.



OBJETIVO

Al finalizar este tema, los integrantes de la organización serán capaces de definir el concepto de planeación, comprender su importancia, y desarrollar algunas tareas básicas para llevarla a cabo.



Antes de entrar de lleno en las ideas y conceptos fundamentales sobre planeación, es importante reflexionar sobre cómo se ha desarrollado esta capacidad en su organización, contestando las siguientes preguntas:

- ¿Se llevó a cabo alguna planeación en su organización en años anteriores?
- Si se realizó, ¿para qué les ha servido planear?
- ¿Consideran que es importante hacer planes? ¿Por qué?
- ¿Cuáles han sido los retos a los que se han enfrentado al planear?
- ¿Qué es lo difícil de la planeación?
- ¿Alguna vez les ha ido mal al intentar planear?

Se recomienda que comenten sus respuestas, compartiendo qué es lo que entienden y esperan de la planeación en su organización.



¿Qué es planear?

« Planear consiste en definir lo que se quiere lograr en el futuro para tomar decisiones sobre cómo actuar en el presente. »

La planeación es como un mapa que determina el camino o los caminos que se van a seguir en la organización: se define a dónde se quiere llegar, lo que hay que hacer para lograrlo (cómo) y cuándo podremos llegar ahí.



Muchas organizaciones están enfocadas en lo que quieren hacer y dejan de lado lo que quieren lograr con sus acciones. La planeación ayuda a que los miembros de la organización se pongan de acuerdo sobre lo que quieren lograr, y el método o los pasos que deben dar para asegurar que las actividades o tareas que hacen hoy correspondan con los resultados que quieren obtener.

Ideas o pensamientos que afectan la planeación

Muchas personas en las organizaciones tienen ideas o pensamientos que no favorecen una buena planeación. Por ejemplo, piensan que no vale la pena dedicarle tiempo a hacer un esfuerzo de planeación, y sucede que la planeación se queda sólo "en la cabeza" de algunos integrantes de la organización. Algunas de las razones que dan los que piensan así son las siguientes:

"...no tenemos tiempo para sentarnos a planear; a duras penas nos alcanza el tiempo para hacer nuestras tareas y no podemos desperdiciarlo..."

"...¿para qué planear, si de cualquier forma no podemos saber qué situaciones se nos pueden presentar en el futuro?"

"...Planear no nos asegura que vamos a tener buenos resultados..."



Estas creencias explican por qué muchas organizaciones se resisten a planear. A algunos les da flojera, otros consideran que es una pérdida de tiempo o que el futuro es muy incierto y que no tiene sentido tratar de controlarlo, y otros más prefieren no ponerse de acuerdo en esto con los demás. Sin embargo, la gran cantidad de organizaciones que cada día se convencen de los beneficios de la planeación, nos enseñan lo contrario. A continuación se ofrecen algunas explicaciones y precisiones que pueden ayudar a cambiar estas creencias:

El tiempo

La planeación es un esfuerzo importante de todos los miembros de la organización que a la larga produce beneficios mayores a ese esfuerzo. Por esa razón no es una pérdida de tiempo, sino una forma de aprovechar mejor el tiempo que tenemos. Contar con planes adecuados nos ayuda a estar motivados para lograr algo, a enfocar todos los esfuerzos y recursos que tenemos en las actividades que son más necesarias y adecuadas para lo que queremos lograr, permitiéndonos ahorrar tiempo más adelante y utilizar el tiempo disponible en otras cosas.

« La planeación ayuda a prevenir que perdamos el tiempo, pues al saber a dónde vamos cometemos menos errores que al ir caminando "a ciegas". »

Para que la planeación rinda frutos, necesitamos utilizar los planes elaborados. Un plan que no es llevado a la práctica se queda escrito en el papel como una buena idea y nada más, mientras la organización pierde la capacidad de aprovecharlo.

El futuro

La planeación ayuda a que estemos preparados para el futuro, aunque no lo podamos controlar. Las organizaciones que planean tienen mayor posibilidad de sobrevivir y mantenerse que las que no lo hacen porque para planear se necesita reflexionar sobre lo que podría pasar, y de esa manera los miembros de la organización están más preparados para enfrentar lo que pueda venir en el futuro.

Sin embargo, aun cuando planeemos, es muy probable que el futuro traiga sorpresas que nos obliguen a cambiar nuestros planes. Por esta razón, las organizaciones necesitan ser flexibles y estar dispuestas a cambiar sus planes conforme a la información y a las situaciones que se vayan presentando.



Ser flexibles consiste en entender que las aspiraciones y propósitos que queremos lograr son "pistas" que orientan lo que hacemos, pero que pueden cambiar si en el camino aprendemos cosas nuevas que nos hacen pensar que esas aspiraciones y propósitos no son los correctos.



Por otro lado, planear se trata de ocuparnos del futuro, no sólo de preocuparnos. Es verdad que se puede trabajar día con día, resolviendo los problemas que se van presentando, pero si somos capaces de definir con anticipación qué es lo que queremos lograr, estaremos dando pasos más sólidos que nos permitirán estar mejor preparados para enfrentar cualquier situación que se presente.

Seguridad en los resultados

Aunque planear no garantiza que se van a tener los resultados que esperamos, si planeamos podemos tener más seguridad de que nuestras acciones nos van a llevar a cumplir lo que deseamos lograr. Es más fácil detectar errores en la ejecución de nuestras acciones, cuando tenemos claridad de los avances que no estamos logrando según lo planeado.



Una organización sin planes, es como un barco sin rumbo, pues no tiene claridad de a dónde quiere llegar, y entonces será el viento o la marea lo que moverá a nuestra organización en cualquier dirección.

Acuerdos necesarios

Al planear en grupo, no es necesario estar de acuerdo en todo; sólo es necesario acordar el propósito final que da razón de ser a nuestro trabajo y qué actividades son las que más importan para nuestra organización. Si todos tienen claro para qué hacen lo que hacen, y qué es lo más importante, aunque no estén de acuerdo sobre los pequeños detalles, seguramente sus proyectos seguirán llevándolos a buenos resultados.



Elementos o conceptos importantes en la planeación

Los niveles de la planeación

La *planeación* consiste en una serie de acciones que te llevan paso a paso a definir aspectos generales o muy particulares del funcionamiento y de la operación de la organización. Por eso podemos hablar de tres niveles en la planeación: planeación estratégica, programación y presupuestación.

El nivel más general y de largo plazo es la *planeación estratégica*.

La planeación estratégica define los propósitos de la organización en el largo plazo, es decir, en un largo periodo. Se definen cosas como: cuál va a ser la razón de ser de la organización, qué tipo de organización quiere ser en los años por venir, cómo quiere ser conocida y entendida por otras personas que no pertenecen a la organización, cuáles son las opciones que tiene para llegar a donde quiere llegar, entre otras cosas. Para esto, las organizaciones que tienen posibilidad de imaginar su futuro en tres o cinco años, realizan su planeación estratégica y escriben su misión (la razón por la cual existen), su visión de futuro (cómo quisiera ser la organización y cómo le gustaría ser vista) y los principales caminos que tiene para lograrlo.

El nivel más específico de planeación y con efectos inmediatos es la *programación*.

Programar consiste en realizar un documento en el que se describe el conjunto de acciones o proyectos que nos llevarán a cumplir los propósitos de la organización, definir las actividades que se realizarán, identificar los recursos que se necesitarán, concretar los tiempos en que se van a desarrollar las actividades y poner por escrito quienes van a ser las personas responsables de cada grupo de actividades o proyectos. Toda esta información suele conocerse como "programas".

La forma más fácil de programar es escribiendo una propuesta de proyecto, en la que se definen en detalle todos sus componentes, incluyendo el problema que se pretende atender y los resultados que se esperan lograr con el grupo de acciones que se proponen para resolverlo. En la sección de herramientas se presenta un formato de elaboración de proyectos que puede servir como guía para planear proyectos. Las propuestas de proyectos nos dan claridad de lo que pretendemos hacer, y nos pueden servir cuando solicitamos recursos a otras organizaciones.

El último nivel de la planeación es la *presupuestación*.

Llevar a cabo la programación y realizar proyectos nos permite presupuestar, lo cual consiste en definir de qué tipo y cuántos recursos se requerirán en el futuro para la operación cotidiana de todos los proyectos (cuántas aportaciones o donativos se necesitan obtener y qué gastos tendrá que realizar la organización, como por ejemplo



el sueldo de algún colaborador, el pago de la luz, la compra de materiales, etcétera). Lo importante a la hora de presupuestar es asegurar que estamos distribuyendo los recursos de manera efectiva, es decir, que estamos invirtiendo en los asuntos de mayor prioridad en cada proyecto. Una vez que tenemos claro el presupuesto de la organización, éste servirá para la administración, para ir controlando la forma en que se utilizan los recursos, de manera que se asegure su uso eficiente durante la planeación.

En la sección sobre la capacidad de administrar se detallará el proceso para poder elaborar y utilizar los presupuestos, así como herramientas de apoyo para hacerlo.



Por ejemplo:

Como parte de su planeación estratégica, la Casa de Salud "Las Flores" analizó las necesidades de su comunidad y detectó que la desnutrición es un problema fuerte en los niños de 0 a 5 años, al cual desea dirigir sus esfuerzos en los años siguientes. La organización decidió que su razón de ser es el cuidado de los niños y que desea ser vista por la comunidad como guardiana de su salud. Por esta razón, la organización identificó que las estrategias para combatir la desnutrición pueden ser:

- Educar a las madres de familia sobre la importancia de la alimentación en los primeros años del niño.
- Asegurar que la gente pueda conseguir alimentos de calidad.
- Llevar un registro y un control de la edad, el peso y la talla de los niños e identificar qué alimentos los ayudan a elevar su nivel nutricional.

En su programación para la estrategia educativa con madres de familia, "Las Flores" decide realizar tres tipos de proyectos:

- *Proyecto educativo de prevención*, que consiste en realizar durante un año talleres mensuales para 50 madres de familia sobre los temas de: desarrollo del niño, alimentación balanceada, higiene, y preparación de alimentos.
- *Proyecto educativo de información*, que consiste en imprimir un boletín bimestral de 1,000 ejemplares que se distribuirán en las escuelas y casa por casa, con información sobre el problema y algunas ideas para resolverlo.
- *Proyecto de atención a salud*, en el que se capacitará a 10 mujeres de la comunidad como promotoras de salud.

Al realizar un primer esfuerzo de presupuestación de los proyectos anteriores, la organización detectó que necesita conseguir para el siguiente año:

- \$ 700 para materiales y fotocopias.
- \$ 5,000 para los capacitadores.
- \$ 1,200 para la renta del salón.
- \$ 800 pesos para café y fruta.



¿En qué ayuda tener una planeación para la organización?

Desarrollar la capacidad de planear ayuda a:

- Guiar y orientar a la organización: proporciona un rumbo más claro y da cierta seguridad sobre qué pasará en el futuro. Los integrantes de la organización pueden saber con más certeza si están haciendo las cosas bien o no, pues tienen claro el fin que persiguen.
- Hacer más eficiente a la organización: es decir, aprovechar adecuadamente los recursos porque cuando se sabe hacia dónde se va, se utilizan los recursos en esa dirección y se desperdician menos.
- Tomar mejores decisiones: a veces los cambios y retos a los que se enfrenta la organización obligan a las personas a tomar decisiones rápidas y de efectos inmediatos. Conocer las prioridades ayuda a tomar decisiones de manera más ágil y acertada.
- Conocer los avances que estamos teniendo: tener idea de la situación a la que queremos llegar nos sirve para saber qué tanto hemos avanzado. Por eso es útil saber qué se espera lograr y después compararlo contra lo que realmente se logró, lo que permite mejorar las actividades de la organización.
- Facilitar la colaboración y apoyo: al tener claros los objetivos y estar motivados, todos los integrantes de la organización “hablan el mismo idioma” y van por el mismo rumbo.



Ejercicio para valorar los conocimientos sobre la planeación.

Para poder reforzar las ideas que se revisaron anteriormente, es necesario contestar el siguiente ejercicio, contestando con un “sí” o un “no” después de cada frase (las respuestas correctas se indican al final del ejercicio):

La planeación:

1. Es un proceso donde se establecen los propósitos de la organización y los caminos más adecuados para lograrlos. ()
2. Siempre se realiza pensando en el largo plazo, por lo que nuestros propósitos tienen que conseguirse en un año o más. ()



3. Requiere que los miembros de la organización estén de acuerdo en todos los detalles de cómo se llevan a cabo las actividades. ()
4. Es una herramienta útil para evaluar los avances o resultados que está obteniendo la organización. ()
5. Asegura que siempre vamos a tener buenos resultados. ()
6. Es un proceso que facilita tomar decisiones sobre el tipo de actividades que debemos hacer. ()
7. Nos indica qué tareas concretas tiene que hacer cada uno de los miembros de la organización. ()
8. Nos dice lo que no debe suceder en el futuro ()

Respuestas correctas: 1 (nd), 2 (si), 3 (nd), 4 (si), 5 (nd), 6 (si), 7 (nd), 8 (nd).



Ejercicio para valorar los conocimientos sobre la planeación.

A continuación revisaremos pasos importantes que deben seguirse para poder planear efectivamente:

Primer paso: Convocar a los integrantes y definir quién tiene que participar.

Es importante que los miembros de la organización estén al tanto de por qué y para qué se desarrolla la planeación, y que entiendan el valor de su participación en este proceso. Para animar a todos los miembros a participar, hay que convencerlos de la importancia de definir entre todos los propósitos que se quieren alcanzar, para que más adelante no haya desacuerdos o malos entendidos sobre las tareas que deben realizarse. Mientras más involucradas estén las personas en la planeación, mejor sabrán el porqué y para qué de cada actividad.

¿Sabías que...?

La planeación es mucho más exitosa cuando todos los integrantes de la organización participaron en el proceso de definir los propósitos y las prioridades.



Segundo paso: Analizar la información sobre la situación o problema que necesitamos atender o resolver.

Algunas preguntas que nos pueden ayudar son:

- ¿Qué es lo que necesita la comunidad por la cual trabajamos?
- ¿Qué cambios queremos ver en el futuro?
- ¿Qué medidas nos llevarán a cumplir estos propósitos?
- ¿Qué diferencia queremos hacer como organización en la resolución de los problemas?



Tercer paso: Proponerse objetivos y metas de lo que se quiere lograr.

Las aspiraciones, propósitos o fines que buscan lograr las organizaciones requieren escribirse como *objetivos* y *metas*, que indican hacia dónde deben dirigirse los recursos y esfuerzos. Con la información general del paso anterior, los directivos y miembros de la organización deberán hacer una lista corta y clara de objetivos y metas.

La diferencia entre objetivo y meta es que el objetivo es más general y responde a las preguntas "¿qué?" y "¿para qué?" hacer algo. La meta es más específica y además responde a las preguntas "¿cuánto?" se hará y/o "¿cuándo?".



Por ejemplo:

La organización campesina "*Semillas Rurales*" está promoviendo la unión de los agricultores para incrementar su producción de café y resolver los problemas económicos que enfrentan en las comunidades rurales. Para esto, la organización plantea objetivos y metas, entre ellos:

Objetivo: Conseguir que los agricultores de la región firmen un acuerdo colectivo para que junten sus cultivos y se les pague un precio justo por su producción.

Meta: Asegurar que dentro de 6 meses, todos los agricultores de la región hayan sido contactados por la organización, y se habrán conseguido más del 80% de las firmas de los agricultores que expresaron su acuerdo o en su caso, su deseo de no hacerlo.



Cuarto paso: Definir qué resultados se quieren obtener.

Los objetivos y metas nos tienen que llevar a producir beneficios en las personas a las que se desea beneficiar. A estos beneficios se les llama resultados, pues son los cambios que esperamos ver como efectos inmediatos de nuestras acciones. Cada acción debe estar relacionada con un resultado esperado, y es muy importante que podamos definir cómo vamos a saber que se cumplió ese resultado.



Por ejemplo:

Un resultado de la meta del caso anterior sería que en un año, los productores de café tengan mayores ganancias, por haber juntado sus cultivos y haber negociado el precio de compra juntos. La manera en la que se medirá ese resultado es solicitando a los productores que lleven un registro de sus ventas y que reporten a la organización las utilidades que tuvieron.

Quinto paso: Definir los proyectos.

Para el logro de los resultados, es necesario definir las acciones que nos llevarán a ellos y el tiempo para realizarlas. La mejor manera de definir acciones es a través del desarrollo de proyectos. Un proyecto es una descripción del conjunto de actividades o pasos, puestas en un orden lógico y natural, que nos permitirán alcanzar los objetivos y metas establecidos por la organización.



Los proyectos se desarrollan de acuerdo con las prioridades que tiene la organización. Establecen las actividades que se deben llevar a cabo, y los tiempos en los que deben realizarse.



Los proyectos son como un conjunto de pasos a seguir de manera ordenada durante determinado tiempo.





Sexto paso: Iniciar el proceso de presupuestación de los recursos.

El siguiente paso en la planeación es tener en cuenta los recursos necesarios para lograr los objetivos, es decir, personas, tiempo, dinero, materiales, etcétera que se emplearán en los proyectos. Con esta información se puede empezar la preparación del presupuesto. Como se mencionó anteriormente, en el presupuesto se indican cuántos recursos se van a necesitar, cómo o en dónde los vamos a conseguir y cómo se deben ir gastando para poder realizar las diferentes actividades. Es fundamental que al elaborar un presupuesto durante la planeación seamos realistas y definamos actividades que tengan el menor costo posible, sin comprometer los resultados que deseamos obtener. Posteriormente, el presupuesto se utilizará para ir controlando el uso de los recursos, como se podrá ver más adelante en el tema de "Administrar".

Séptimo paso: Verificar el cumplimiento de objetivos.

Una de las ventajas de planear es que permite a la organización revisar, a lo largo del tiempo, qué progresos tiene en el cumplimiento de sus objetivos y metas. En cualquier momento, la revisión de los planes puede darnos una idea precisa de los avances de la organización.



Una vez que se ha descrito el proceso de planeación, es importante que los miembros de la organización conozcan y fortalezcan habilidades personales que son fundamentales para llevarlo a cabo:

- **Analizar los problemas:** pensar en las causas que originan los problemas que se quieren resolver y los efectos o consecuencias que tienen en la comunidad que atiende la organización.
- **Priorizar:** reconocer cuáles son las estrategias y acciones más importantes para cumplir nuestros objetivos.



A continuación se proponen dos actividades que las organizaciones pueden usar para planear de manera más efectiva:

El Árbol de los Problemas

Objetivos:

- Entender por qué a veces no se tiene claridad suficiente sobre los problemas que se quieren resolver ni las formas para hacerlo.
- Identificar cuáles son los aspectos que se relacionan con un problema en los que la organización sí puede tener efectos y en los que no se puede hacer nada.

Número de participantes: De preferencia más de 5, pero no más de 15.

Material: Plumones y papel para la pared (kraft).

Situación física requerida: Pared para exponer y trabajar sobre el papel.

Tiempo: 45 minutos.

Instrucciones:

1. Primero el facilitador debe ayudar a elegir un problema que la organización necesite analizar. Tiene que ser un problema que tenga la localidad, o una situación que sea considerada importante y que requiera discutirse y acordar una forma de solucionarlo. El facilitador debe dibujar en un pizarrón o en una hoja de papel grande un árbol de gran tamaño (tronco, ramas y raíces), y en el tronco escribir el problema elegido por el grupo que participará en la actividad.

Por ejemplo: el problema de falta de interés y participación de algunas personas de la comunidad, para resolver qué hacer con la basura.

2. Después el facilitador solicita ideas a los participantes sobre los efectos o consecuencias que tiene el problema en su vida y sus familias. Para cada respuesta el facilitador dibuja una rama en el árbol, donde escribe esa consecuencia.

Por ejemplo: efectos pueden ser el acumulación de la basura, los riesgos para la salud, lo que sucede con la tierra y con el agua en la comunidad.



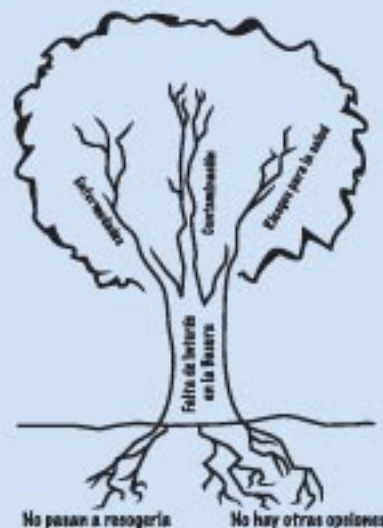
3. Posteriormente, los participantes se tienen que preguntar cuáles son las posibles causas del problema. Cada causa que mencionen debe escribirse en las raíces del árbol.

Por ejemplo: ¿qué es lo que hace que algunas personas tiren basura y no les interese resolver el problema? Las respuestas podrían ser: que no tienen opciones para tirar la basura de otra forma o que no saben que tirar la basura ocasiona otros problemas.

4. Luego el facilitador debe hablar sobre la relación de cada una de las causas con el problema principal, intentando entender el porqué del problema que se ocasiona, y la relación entre el problema principal y las consecuencias. Comparando con las raíces que hacen crecer un árbol.

5. Finalmente, teniendo en cuenta las causas y consecuencias discutidas, el facilitador debe retomar el problema principal y hablar sobre lo que la organización puede hacer para tratar de resolverlo.

Por ejemplo, se puede hacer un comité para ir a hablar con las familias que no participan y explicarles los beneficios que todos obtendrían si dejaran de tirar la basura.



Para platicar en grupo:

- ¿Qué es más importante identificar: las causas, las consecuencias o el problema principal?
- ¿Por qué es importante identificar las causas y las consecuencias?
- ¿Cómo se analizan generalmente los problemas dentro de nuestra organización?
- ¿Para qué nos sirve realizar este análisis?

Cierre:

Es necesario reflexionar sobre el porqué se realiza la planeación, qué es la resolución de problemas sociales, y sobre la conveniencia de distinguir entre las causas y los efectos de los problemas que estamos atendiendo para verdaderamente atacarlos de raíz.



Los Dos Caminos

Objetivo: Aprender a evaluar las ventajas y desventajas de tomar una decisión determinada.

Participantes: De preferencia 6, pero no más 10.

Materiales: Marcadores, tarjetas y hojas de papel grande o rotafolios.

Tiempo: 45 minutos.

Instrucciones:

1. Primero el facilitador debe explicar al grupo que el ejercicio consiste en aprender un proceso efectivo para tomar decisiones, considerando las ventajas y desventajas de cada decisión.
2. Después tiene que pedir a los participantes que elijan un asunto sobre el cual es necesario tomar una decisión en el presente o en el futuro, y en el que se tienen dos opciones que podrían llevarnos por dos caminos diferentes.
3. El facilitador dibujará dos caminos que parten de un mismo punto y escribirá en el punto de partida el problema o situación actual, y en cada camino escribirá la alternativa de solución.

Por ejemplo: el asunto podría ser la necesidad de recolectar dinero para la organización, y los caminos serían: 1) solicitar apoyo financiero a una fundación o institución de beneficencia que pueda dar un donativo y 2) solicitar recursos al gobierno.

4. Posteriormente el facilitador pedirá a los participantes que formen dos grupos, para que cada uno trabaje (durante 10 o 15 minutos) una de las dos posibilidades, escribiendo todas las ventajas y las desventajas de tomar esa decisión.
5. Una vez que discutieron cada opción, sus ventajas y desventajas, un miembro de cada equipo debe decir en voz alta lo que comentaron. El facilitador debe escribir junto a cada uno de los caminos las ventajas y desventajas.
6. Cuando hayan terminado, el facilitador pide que cada persona, valorando las alternativas mediante sus ventajas y desventajas, vote por la decisión que tomaría. De esta forma, el grupo debe llegar a un acuerdo.
7. El facilitador deberá dibujar el resultado de la decisión al final del camino que eligieron en grupo.



"Recolectar Pinero para La Organización"



Para platicar en grupo:

- ¿Qué cosas hicieron fácil o difícil tomar una decisión?
- ¿Qué se puede hacer para no dejarse presionar para tomar una decisión?
- ¿Qué es lo que generalmente hacemos antes de tomar una decisión?
- ¿Qué nos impide generalmente tomar una decisión?
- ¿Qué pasa si no tenemos tiempo suficiente para consultar a los demás antes de tomar una decisión?
- ¿Qué tipo de habilidades implica tomar una decisión?

Cierre:

El proceso de toma de decisiones implica una serie de pasos para realizarlo de forma estructurada, lo que facilita que se tome la decisión más adecuada a partir de un análisis de ventajas y desventajas. Es importante considerar qué decisiones se toman en la dirección y cuáles han sido las consecuencias de tomar buenas o malas decisiones.



Formato para presentar un proyecto.

El siguiente formato se proporciona con el fin de que la organización pueda utilizarlo como guía a la hora de elaborar proyectos. Incluye algunos títulos o apartados que deberán considerarse y escribirse en el documento y algunas indicaciones sobre cómo hacerlo.

1. Problema que se pretende atender.

Primero es necesario pensar en el problema que se quiere resolver. Algunas preguntas que pueden servir para definir esto son: ¿Cuáles son los efectos o síntomas de este problema? ¿Qué es lo que da origen al problema? ¿Qué se puede hacer para resolver el problema? ¿Cuál es el mejor camino para resolverlo y por qué?



2. Quién lo presenta.

Se necesita poner el nombre de la organización, el nombre y número de integrantes de la asociación, el nombre de los responsables del proyecto, la dirección, el teléfono y el nombre de la persona a quién dirigirse, una reseña de la historia y del principal propósito u objetivo de la organización.

3. Nombre y una breve descripción del proyecto.

Se debe identificar de manera clara, corta y mediante un título (aunque no sea el definitivo) el proyecto que se quiere hacer. Esto incluye una descripción sencilla y corta del conjunto de pasos y actividades que expliquen lo que se va a realizar durante el proyecto. Es importante especificar el lugar donde se realizará el proyecto y la zona que se pretende cubrir.

4. Definir los objetivos y metas del proyecto.

Esto nos ayuda a dar un sentido al conjunto de actividades. Los pasos que se deben seguir son los siguientes:

- Describir más ampliamente y de manera general el proyecto explicando quiénes son los beneficiarios del proyecto, las razones por las que se cree que el proyecto es necesario y qué resultados y cambios se esperan lograr.
- Describir los objetivos: ¿Para qué se hace y qué se espera obtener? Se debe indicar el destino del proyecto y los efectos que se pretenden alcanzar.
- Describir las metas: Se debe aclarar cuánto se quiere hacer (por ejemplo, cantidad de cooperativas creadas, de viviendas mejoradas, de servicios prestados, de personas capacitadas o de familias beneficiadas, etcétera) y en qué tiempo (6 meses, un año, etcétera).

5. Actividades y tareas a realizar.

En esta etapa debemos pensar, proponer e integrar las diversas actividades que vamos a realizar para alcanzar las metas y los objetivos del proyecto.

6. Resultados esperados.

Se refieren a lo que resulta de las actividades, a los productos que se crean durante el proyecto y los efectos inmediatos que esperamos tener en los beneficiarios. Por ejemplo, número de cooperativas creadas, de viviendas mejoradas, de servicios prestados, de personas capacitadas o de familias beneficiadas, etcétera.

7. Calendario de actividades.

En el calendario se determina la duración de cada actividad. Es importante para asegurarnos de que exista una distribución equitativa del trabajo, para ver si los plazos que nos ponemos son realistas y si estamos considerando el tiempo suficiente para obtener lo que pretendemos alcanzar.



8. Cálculo de los recursos necesarios (preparar el presupuesto).

Los recursos que se necesitarán pueden ser de diversos tipos, debemos considerar, por ejemplo, los *recursos humanos* (la cantidad de personas que participarán y las funciones que realizan), los *recursos materiales* (herramientas, equipos, material, maquinaria, tecnologías, etcétera que necesitamos para nuestro proyecto), los *recursos financieros* (el dinero que tenemos y el que podemos obtener mediante diversas fuentes con las que podemos contar). Una vez que sabemos qué recursos necesitamos, podemos definir cuánto dinero en total se va a gastar para llevar a cabo el proyecto.

Nota: Para elaborar el presupuesto y utilizarlo durante la planeación, en la sección de Administrar se proporciona más información y herramientas que pueden facilitar este proceso.

Matriz de priorización.

La siguiente herramienta sirve para establecer cuáles son los principales problemas que se deben resolver en una organización, comparando las opciones de problemas o estrategias que tenemos de dos en dos. A continuación se describen los pasos para usar la herramienta:

Paso 1: Identificar los problemas a los que se enfrenta la organización y anotarlos en una lista en el pizarrón, asignando un número a cada uno (1, 2, 3, 4,...).

Paso 2: Tomar el primer problema (problema 1) y compararlo con cada uno de los demás problemas de la lista (con el problema 2, luego con el problema 3, etcétera), tratando de determinar, en cada caso, cuál de los dos es el más importante o urgente de resolver. En cada comparación por pares, se irá señalando cuál es más importante o urgente y se pondrá una palomita (✓) a la opción seleccionada. Después se pasará a la siguiente opción (problema 2), comparándolo con el resto de la lista (a excepción del primero, pues el problema 1 y 2 ya se compararon). Así se seguirá hasta que todos los problemas de la lista sean comparados unos con otros.

Por ejemplo: Una organización de parteras debe definir sus prioridades en cuanto a los diferentes servicios que pueden ofrecer. Para esto, primero compara la opción 1 con todas las demás (2, 3, 4 y 5), después la opción 2 con las demás (3, 4 y 5), después la opción 3 con el resto (4 y 5) y al final la 4 con la última. El resultado podría ser algo así:

1. Difundir más los servicios que ofrecemos.	✓✓✓
2. Establecer relaciones con los hospitales y centros de salud de la región.	✓✓
3. Promover la lactancia.	✓
4. Dar cursos sobre planificación familiar a adolescentes para reducir los embarazos no deseados.	
5. Capacitación sobre el embarazo y el parto.	✓✓✓✓



Paso 3: Al final se hace una lista de los problemas y sus soluciones por orden de prioridad, es decir, de acuerdo al número de palomitas que tengan.

En este ejemplo se ve que, para la asociación de parteras, la prioridad es la capacitación sobre el embarazo y el parto, después la difusión de los servicios, en tercer lugar la relación con hospitales, después la promoción de la lactancia y por último los cursos sobre planificación familiar.



Conclusiones y futuros pasos.

En resumen, *planear* consiste en definir el objetivo final y las prioridades de la organización así como elegir los mejores caminos para resolverlas. Incluye escribir el conjunto de acciones para lograr las metas que nos proponemos, de modo que sepamos siempre qué queremos lograr y cuál es la mejor ruta para llegar al resultado deseado. Cuando todos los integrantes de la organización participan en la planeación podemos ganar tiempo y aprovechar al máximo los recursos que tenemos. Pero sobre todo, la planeación sirve para saber si estamos avanzando o no y en qué debemos mejorar.



Finalmente, es aconsejable responder en grupo las siguientes preguntas, para poder dar pasos o tomar medidas para tener una mejor planeación dentro de la organización:

- De los consejos recibidos para desarrollar la capacidad de planeación, ¿Cuáles creen que son los más útiles para su organización?
- ¿Qué cambios son necesarios en su organización en cuanto a la forma de planear?
¿Qué herramientas de las que se proporcionaron se pueden utilizar para llevar a cabo estos cambios?
- ¿Cada cuánto tiempo consideran que es conveniente hacer planes en su organización?
- ¿Cada cuánto tiempo deben revisar los planes realizados en su organización?



La dirección es una capacidad que da mucha fuerza a los grupos y organizaciones. La planeación que hacen las organizaciones se fortalece cuando existe una persona, o un grupo de personas, encargada de orientar constantemente el trabajo que requiere realizarse. En esta sección se describen elementos básicos para contribuir al desarrollo de la capacidad de dirección, para lo cual se reflexiona sobre su significado, sus consecuencias o implicaciones hacia dentro de las organizaciones, y se proponen ciertas habilidades y herramientas para facilitar este proceso.



OBJETIVO

Al finalizar el tema, los integrantes de la organización serán capaces de definir lo que es la dirección y de identificar las medidas necesarias para tener una dirección efectiva.



Antes de entrar de lleno en las ideas y conceptos fundamentales sobre dirección, es importante reflexionar sobre cómo se ha desarrollado esta capacidad en su organización, contestando las siguientes preguntas:

- ¿Cuenta su organización con un director o son varias las personas que dirigen?
- ¿Cuáles son las tareas que hace solamente el director o los directores en su organización?
- Para ustedes, ¿cómo debe ser un buen director?
- ¿Cuál es la función más importante que debe realizar?
- ¿Han tenido experiencias positivas de dirección? ¿Cómo fueron?
- ¿Han tenido experiencias negativas de dirección? ¿Qué ha sido necesario hacer para superarlas?

Se recomienda que comenten sus respuestas, compartiendo qué es lo que entienden y esperan de la planeación en su organización.



¿Qué es dirigir?



Dirigir consiste en guiar y acompañar los esfuerzos de todos los miembros de la organización, para asegurar que se cumplan sus objetivos y se alcancen sus metas.



Para lograrlo, un director o directora se ocupa de que los integrantes de la organización trabajen de forma efectiva, esto lo lleva a buscar que las personas desarrollen su creatividad e iniciativa para trabajar, y que se ayuden unos a otros para el bien de todos.



Ideas o pensamientos que afectan la dirección

Muchas personas en las organizaciones tienen ideas o pensamientos que no favorecen una buena dirección. Por ejemplo, que:

"...cualquier persona que se considere líder puede dirigir..."

"...dirigir es difícil porque necesitas controlar y "acarrear" a los demás..."

"...lo mejor es no tener una sola persona encargada de la dirección, porque luego se siente dueña de la organización..."

A continuación se ofrecen algunas explicaciones y precisiones que pueden ayudar a cambiar estas creencias:



Liderazgo y dirección

Aunque el liderazgo es una característica valiosa de los directores, no es lo único importante para una dirección efectiva. Un *líder* es una persona que tiene la habilidad de influir en sus compañeros y por lo mismo, hay líderes que obtienen el afecto de los demás, pero esto no quiere decir que tendrán éxito al dirigir una organización. Un director efectivo, además de ejercer su liderazgo, tiene una visión acertada del futuro de la organización, conoce y comprende muy bien el entorno que la rodea, desarrolla ideas y respuestas novedosas para solucionar los problemas y sabe trabajar con las demás personas.

¿Sabías que...?

Las personas pueden desarrollar diferentes tipos de liderazgos por lo que en las organizaciones puede haber más de un líder. Ciertos líderes pueden ser buenos en algunas tareas, pero sólo algunos serán capaces de llevar las riendas de toda la organización. Ésta es la calidad esencial de un director.

Responsabilidades del director y del equipo

Las mejores organizaciones sociales son aquellas en las que todos sus integrantes tienen claro que la responsabilidad de que se hagan las cosas no es solamente del director, sino de todos. El director propone acciones, al igual que los demás, y cuida que se cumplan. En ocasiones dará indicaciones, pero cada miembro de la organización debe ser responsable de su trabajo, sin depender en todo momento, de que el director les indique lo que deben hacer. Mientras más responsabilidad tenga cada persona sobre su trabajo, mayor compromiso y efectividad habrá en la organización.

¿Sabías que...?

El director es el principal responsable de los resultados de la organización, pero al mismo tiempo, cada persona es responsable de su trabajo. Los mejores equipos son los que no necesitan un director que les diga constantemente lo que tienen que hacer.

Un problema se presenta cuando los directores no saben delegar y terminan haciéndolo todo. Esto no es sano para la organización, pues los demás integrantes no asumen sus responsabilidades. El mejor director es el que pide ayuda, y logra que las cosas funcionen aunque él o ella no esté presente.



¿Una sola persona debe ser el director o la directora?

En ciertas organizaciones existe una forma de dirección colectiva o de grupo, como por ejemplo un Consejo, un Comité, una Asamblea o un Patronato. Sin embargo, aun cuando existen las direcciones colectivas, tener una persona que tenga el cargo de Director o Coordinador, ayuda a que alguien en especial pueda dar la "cara" ante la gente de fuera, a manera de representante, para que les sea más fácil relacionarse con la organización.

Aunque haya una persona a cargo de la dirección, esto no quiere decir que sea "dueña" de la organización. Simplemente es la persona encargada de cuidar a toda la organización y sus resultados.



Elementos importantes en la dirección.

Ya hemos mencionado algunas características indispensables para el trabajo de dirección, a continuación explicamos otras de igual importancia.

Confianza

Para lograr acuerdos dentro de la organización se necesita construir un ambiente de confianza entre todos sus integrantes, sobre todo cuando hay varios líderes en la organización y cuando la función de dirigir no está depositada en una sola persona, sino en varias. Esta confianza debe darse tanto entre el director y los demás integrantes de la organización, como entre todos los compañeros.

Un director logra ganarse la confianza de su equipo cuando está realmente comprometido con su trabajo, cuando valora a cada uno de los integrantes y los alienta, y cuando es capaz de escuchar las inquietudes de los demás. Para confiar en los miembros del equipo, el director debe entender que cada quien es responsable de su parte del trabajo y que su función no es exigir que las cosas se hagan como él quiere, sino apoyar para lograr resultados.





El director, además de ganarse la confianza de su equipo, debe fomentar la convivencia y el respeto entre los miembros de la organización. Esto se logra asegurando que colaboren, para que con el paso del tiempo, puedan reconocer que trabajar en armonía es mejor que hacerlo cada quien por su parte.

« Una de las funciones más importantes de la dirección es ser un apoyo para que puedan construirse relaciones positivas entre todos los integrantes de una organización. »

Visión de futuro.

La habilidad más importante que debe tener un director es definir una *visión* del futuro de la organización: qué es lo que quiere ser y quiere hacer no sólo ahora sino dentro de varios años. Para esto sirve la planeación, y lo ideal es que el director o los directores sean quienes impulsen y faciliten el desarrollo de esta capacidad. Dicha visión es fundamental, el director es quien debe asegurarse de que los demás integrantes la compartan, sepan qué es lo que pueden aportar, qué les toca construir y qué es lo que van a poder lograr. De esta forma, una de las principales actividades de la dirección es orientar y comprobar que el trabajo de cada uno de los integrantes de la organización, la acerquen cada vez más a ese futuro que está construyendo.

« El trabajo del director o directora es ayudar a que todas las actividades y esfuerzos de la organización se dirijan al cumplimiento de sus objetivos o metas. »

Resolver problemas.

Otra de las responsabilidades del director es anticipar, prevenir y resolver problemas que podrían convertirse en obstáculos para la organización. Es decir, en toda organización se presentan dificultades, imprevistos y conflictos, la tarea de un director es preparar a los demás integrantes de la organización para la solución de estos problemas.





El director debe asegurar que todos entiendan que es normal que haya problemas, pero que también reconozcan que tienen capacidad para resolverlos, empezando por él mismo. Lo primero que debe hacer es valorar si los problemas que se presentan son importantes y evaluar qué tan graves pueden llegar a ser. Después, el director generalmente debe preguntarse cómo está afectando el problema y cómo se puede resolver, pensando qué puede hacer ante lo que está sucediendo y después preguntando al resto del equipo. Si el director alcanza a ver dónde está el problema en realidad (es decir, cuál es el origen y no sólo cómo lo está entendiendo), podrá entender cuáles pueden ser las alternativas, valorarlas y escoger las soluciones adecuadas.

Rendir cuentas.

El director suele ser quien pide a los demás que informen sobre sus avances y logros, pero un buen director también debe rendir cuentas a las personas con las que trabaja. *Rendir cuentas* significa informar a todos los interesados en la organización sobre el cumplimiento de los objetivos y las metas que se ha propuesto, esto contribuye a generar confianza.



Un buen director predica con el ejemplo haciendo todo lo que cree que los demás deben hacer. Demuestra su compromiso con el trabajo y establece relaciones de respeto y convivencia con los demás miembros de la organización.



¿En qué ayuda tener un director o directora que hace bien su trabajo?

Desarrollar la capacidad de dirección ayuda a:

- No perder de vista el propósito y el rumbo de la organización. Aunque esté claro en los planes, programas y proyectos, el director o directora siempre se asegura que éstos sean respetados.
- Tomar decisiones sobre los asuntos que son más importantes para la organización, además de situaciones difíciles o que impliquen riesgos.
- Tener una mayor integración y mejor comunicación entre los miembros de la organización.



Por ejemplo:

El siguiente ejemplo puede ayudar a entender las características principales del trabajo del director.

La organización de apoyo a proyectos productivos "Amanecer" fue creada por iniciativa de Pedro, un productor que empezó a cultivar jitomate de una forma diferente a la tradicional, utilizando la técnica de hidroponía (cultivo de plantas que utiliza agua con nutrientes, en vez de tierra). Con el paso del tiempo, Pedro tuvo éxito al comercializar su jitomate y fue convenciendo a los demás productores de la región para que cultivaran de la misma forma. Pedro era un buen líder por su conocimiento de los compradores y porque inició la organización de los productores. "Amanecer" siguió creciendo y Pedro empezó a trabajar más de cerca con el gobierno municipal y a conocer los programas gubernamentales que existen, para conseguir créditos y apoyos para el cultivo. Pedro era reconocido por las autoridades, y lograba establecer acuerdos con ellos. Sin embargo, no informaba sus actividades a los demás integrantes y tampoco ponía mucha atención a cómo estaban administrando los recursos. Esto provocó que la organización tuviera muchos problemas y Pedro prefirió dejar el cargo de dirección para evitar conflictos.

Actualmente, "Amanecer" tiene un nuevo director que se llama José. José es una persona que, además de motivar a los demás y establecer relaciones con el gobierno, se ocupa de planear y asegurar que los productores de la organización tengan claras sus metas de producción y de guiarlos en los proyectos. Además, ayuda a solucionar los desacuerdos que enfrentan unos con otros, conoce perfectamente cada uno de los proyectos de producción y lleva el control de los recursos de la organización.

Por su parte, Pedro sigue siendo muy apreciado y sigue teniendo una responsabilidad muy grande ante los miembros de la organización, sobre todo cuando se trata de ayudar en las negociaciones con compradores y gobiernos. Pero como se puede ver, el nuevo director no sólo requiere ser líder, sino que tiene mayores responsabilidades en la operación de la organización y es el principal responsable de que no se pierda el rumbo.



Ejercicio para valorar los conocimientos sobre la dirección.

Para poder reforzar las ideas que se revisaron anteriormente, es necesario contestar el siguiente ejercicio, contestando con un "sí" o un "no" después de cada frase (las respuestas correctas se indican al final del ejercicio):



La dirección:

1. Siempre debe ser una función de una sola persona. ()
2. Sirve para generar confianza entre los integrantes de la organización y para tomar decisiones fácilmente y en beneficio de la mayoría. ()
3. Es algo indispensable para que pueda haber buenas relaciones y colaboración entre los miembros de la organización. ()
4. No tiene por qué rendir cuentas a los demás, porque debe tenerse confianza en la persona responsable de ella. ()
5. Es lo que nos permite mantener una idea clara de para qué existe la organización y por qué hay que realizar lo que se planeó. ()
6. Permite tomar decisiones y que la organización pueda seguir funcionando con orden, a pesar de los conflictos que se presenten. ()
7. No requiere que su liderazgo se reconozca ni dentro ni fuera de la organización. ()
8. No es conveniente porque obliga a obedecer siempre a una misma persona. ()

Responde con un número del 1 al 8, según creas que es la mejor opción.



Procedimientos o pasos a seguir para construir la capacidad.

A continuación revisaremos pasos importantes que deben darse para dirigir efectivamente:

Primer paso: Analizar y decidir quién o quiénes estarán a cargo de la dirección.

Como ya hemos comentado, en la mayoría de las asociaciones existe una persona con el cargo de Director o Coordinador, quien se responsabiliza del funcionamiento general de la organización. Algunas organizaciones deciden que además de esta persona, existirá un grupo de gente que se reunirá frecuentemente para tomar las decisiones más importantes o difíciles. Tener este tipo de instancias de dirección de grupo o colectiva ayuda a que



otras personas compartan la responsabilidad de dirigir a la organización. Con base en las necesidades de cada organización, ésta debe decidir si tendrá sólo un director, o si requiere además de otras personas para cumplir esta función, como puede ser un consejo, una asamblea, un comité o un patronato.

Segundo paso: Definir las funciones y responsabilidades de la dirección.

Una vez que sabemos quién o quiénes estarán a cargo de la dirección, es recomendable definir sus funciones y responsabilidades. Esto se logra preguntándonos qué hace el director o la instancia de dirección que no hacen los demás. Por ejemplo: en una organización donde hay tanto un consejo, que ejerce la dirección colectiva, como una persona con el cargo de director, una de las responsabilidades del consejo sería decidir sobre las alianzas que se establecerán con el gobierno, mientras que una posible función del director sería representar a la organización en eventos de la comunidad.

Sin embargo, la principal función del director o de los directores es asegurarse que se tomen decisiones en la organización. Para esto, debe estar claro:

- Qué decisiones puede tomar el director de manera individual.
- Qué decisiones toma la instancia colectiva de dirección (en caso de haber una).
- Qué decisiones tienen que tomarse entre todos.



El director es quien se asegura de que las cosas avancen en la organización, por eso debe estar al pendiente de que se tomen decisiones de manera oportuna para que no se quede "atorada" en asuntos sin resolver.

Tercer paso: Construir mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

El último paso para generar una buena dirección es asegurarse de que el director o directora dé cuentas constantemente a los demás integrantes de la organización sobre las decisiones y el rendimiento de la dirección. Es necesario decidir de qué manera la dirección informará, frecuente y detalladamente los avances a los integrantes de la organización ya sea a través de autoevaluaciones, reuniones, por medio de reportes e informes escritos, políticas, reglas o actas.



Por ejemplo:

A continuación se ofrece un ejemplo de cómo funciona esto dentro de una organización:

Para garantizar una rendición de cuentas, los integrantes de una organización indígena que lucha para que el pueblo tenga una mejor educación, decidieron que su coordinador tiene la obligación de notificar a los demás integrantes de la organización cuando se reúne con representantes de las instituciones de gobierno. Por esto, el coordinador convocó a los miembros de la organización para comunicarles los resultados de la junta que tuvo con representantes del ayuntamiento.

En la reunión, el coordinador informó sobre los diversos convenios que se acordaron: que el ayuntamiento financiará la publicación de materiales educativos en lengua indígena; que la organización se compromete a mencionar el apoyo del gobierno en estos materiales y a distribuirlos en las escuelas de la localidad. Gracias a la responsabilidad que se otorgó al coordinador para rendir cuentas, todos los miembros de la organización saben que recibirán apoyos en especie que ayudarán a preservar la lengua y las costumbres de su grupo y que la organización no se comprometió con las autoridades a nada más, a cambio de este beneficio.



Una vez que se describió en qué consiste la dirección, es importante que los miembros de la organización conozcan y fortalezcan habilidades que son fundamentales para poder dirigir:

- Influir, que se refiere a la capacidad de liderar y guiar a otras personas.
- Construir confianza, para garantizar una mejor comunicación, entendimiento y compromiso de los integrantes con la organización.



A continuación se proponen dos actividades que las organizaciones pueden usar para desarrollar y fortalecer las habilidades de dirección:



El Guía

Objetivo: Fomentar la reflexión sobre la importancia de la dirección y las formas de dirigir un equipo o grupo de trabajo.

Número de participantes: De preferencia deben ser más de ocho y menos de 15.

Materiales: Gis, sillas, mesas, estambre, paliacates y cinta adhesiva.

Tiempo: 50 minutos.

Instrucciones:

1. Una persona debe preparar con anticipación el espacio donde se realizará la actividad, de modo que los participantes no puedan ver lo que se prepara hasta el momento de comenzar la actividad. En el espacio disponible en el centro de trabajo hay que dibujar con el gis o marcar con la cinta adhesiva un sendero (de por lo menos 50 pasos) con un inicio y un final para que los equipos lo recorran. Hay que poner la mayor cantidad posible de obstáculos en el camino (sillas, mesas, botes de basura) de manera que no les sea fácil llegar a la meta.
2. Se requiere dividir a los participantes en dos equipos y pedirle a cada uno que elija a una persona como su representante.
3. Cuando se haya terminado de trazar el camino, hay que indicar a uno de los grupos que será el primero en pasar. Antes de entrar, repartir paliacates a los integrantes del equipo y pedirles que se cubran sus ojos con excepción de la persona que los guiará.
4. Se debe acercar a los participantes al inicio del camino (el inicio puede ser la misma entrada al salón).
5. Después hay que informarle al grupo que la persona que escogieron como representante será su guía y los llevará a través de un recorrido por el salón. Él o ella sólo podrá tocar a sus compañeros pero no podrá hablar. El grupo también deberá permanecer en silencio, por lo que se les dará un minuto, antes de iniciar, para que armen una estrategia de cómo serán guiados.
6. El facilitador debe indicar al guía que tendrá un tiempo limitado para completar el recorrido y que debe cuidar que su equipo no salga dañado ni lastimado. También es importante aclarar que el grupo completo debe llegar al final del camino.



7. El facilitador necesita dar la indicación para que comiencen y requiere acompañar al grupo durante el recorrido recordando que tienen que guardar absoluto silencio.

8. Después, el facilitador hará lo mismo con el segundo equipo sólo cambiando una instrucción: en esta ocasión el guía sí puede hablar, pero no puede tocar a los integrantes de su grupo. Los demás deben permanecer en silencio.

9. Al terminar el segundo recorrido, el facilitador puede solicitar a los dos equipos un aplauso para todos y que compartan su trabajo con los demás participantes.

Para platicar en grupo:

Preguntas para cada uno de los grupos:

¿Cómo se sintieron durante la actividad?

¿Les resulto fácil realizar el recorrido? Sí o no, ¿por qué?

Para los guías:

¿Cómo te sentiste guiando a tu equipo?

¿Te fue fácil hacerlo? Sí o no, ¿por qué?

Si tuvieran que volverlo a hacer, ¿qué harían diferente?

A todo el grupo:

¿Qué diferencias hubo en el estilo de los guías?

¿Qué habilidades se necesitan para poder dirigir a un grupo de trabajo?

¿Qué aprendizajes de esta dinámica nos sirven para entender cómo nos comportamos en las organizaciones?

Cierre:

Para finalizar la actividad, hay que retomar los comentarios del grupo y resaltar la importancia de contar con una buena dirección dentro de una organización, refiriéndose a las ideas y conceptos revisados en esta capacidad.



La Torre

Objetivo: Reflexionar sobre diferentes estilos de liderazgo y su impacto en el desempeño de un grupo de trabajo.

Número de participantes: De preferencia más de 8 personas.

Materiales: Periódicos, cinta adhesiva y hoja de instrucciones para los líderes:

Instrucciones para el líder "Autoritario"

Sin informarle al grupo lo que está haciendo debe actuar tan autoritariamente como sea posible. No acepte ninguna sugerencia de los miembros del equipo. Dé órdenes sobre la planeación y construcción. La torre debe realizarse de acuerdo con sus ideas como líder.

Instrucciones para el líder "Democrático"

Sin informarle al grupo lo que está haciendo debe actuar como apoyo al grupo. Cuando usted, o algún miembro del equipo, haga una sugerencia pregunte a los demás si están de acuerdo antes de ponerla en práctica. La torre debe realizarse de acuerdo con las ideas de todo el grupo.

Duración: 60 minutos

Instrucciones:

1. Se deben formar dos grupos y elegir a un líder en cada uno. Los líderes se tienen que reunir con el facilitador en forma privada y recibir una hoja de instrucciones y el material (un paquete de periódico y cinta adhesiva). El facilitador les explicará que la tarea es:

Cada grupo debe formar una torre con esos materiales. Tendrán 10 minutos para hacerla y ganará el equipo que haga la torre más alta que pueda sostenerse por sí sola. Sólo pueden usar el periódico y la cinta adhesiva y no está permitido recargar la torre en la pared, en una silla, mesa, etcétera ni sujetarla al techo.



2. El facilitador debe señalar que tienen que seguir las instrucciones de su hoja al pie de la letra y que no deben mostrarla a nadie.

3. Los líderes deben regresar con su grupo. El facilitador anunciará a todos que la tarea es formar una torre con los materiales que tienen y que tendrán 10 minutos para la actividad. Después de eso, las torres serán calificadas en cuanto a su altura, resistencia y belleza.

4. El facilitador debe indicar cuándo puedan comenzar y a lo largo de los 10 minutos, debe mencionar a los grupos una o dos veces (cuando pasen 5 y 8 minutos) el tiempo que ha pasado y el que les queda aún para realizar su torre.

5. Al término de los 10 minutos los grupos deben de soltar su torre y alejar sus manos sin importar que la torre se caiga. Antes de calificar las torres, el facilitador debe pedir a los participantes que evalúen su experiencia de acuerdo con lo siguiente: 1) Satisfacción con el líder, 2) Satisfacción con su participación, y 3) Satisfacción con el resultado del grupo. Comentar todos juntos los 3 temas.

6. Después el facilitador debe pedir a los participantes que voten para elegir la torre más alta, resistente y bonita, para reconocer al equipo ganador con un gran aplauso.

7. Finalmente, el facilitador puede leer en voz alta las instrucciones que tenía cada uno de los líderes y dirigir una discusión acerca de la experiencia de los grupos.

Para platicar en grupo:

- ¿Cómo se sintieron los participantes durante la actividad?
- ¿Cómo se sintieron los líderes?
- ¿Qué tanto benefició o afectó el estilo de liderazgo en el resultado y la satisfacción del grupo?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada estilo de liderazgo?
- ¿Qué tipo de liderazgo es el que más se usa en nuestra comunidad?
- ¿Qué aprendimos de esta actividad?

Cierre:

Comentar que muchas veces no somos conscientes de nuestro estilo de liderazgo y cómo afecta a los demás. Mientras más participación permita el líder, habrá mayor satisfacción en el equipo de trabajo, pero es importante cuidar que la participación sea ordenada y ayude a producir acuerdos ya que considerar a todos podría desorganizar al equipo.



Autoevaluación del estilo de liderazgo.

A continuación se proporciona una herramienta para las personas que quieran evaluar ciertos aspectos de su estilo de liderazgo. Esta herramienta puede ser usada por quienes cumplen un rol de dirección o por cualquier persona que quiera reflexionar sobre sus habilidades de liderazgo. Debe utilizarse de manera individual, pues su objetivo es facilitar una reflexión personal para hacer conscientes algunas actitudes propias e identificar aspectos de su comportamiento que podrían mejorar para ser un líder más efectivo.

Conteste sí o no a cada una de las siguientes afirmaciones. Es importante que sea honesto, pues se trata de aprender de la experiencia.

- | | |
|---|-----|
| Busco, escucho y acepto las opiniones, actitudes e ideas de los demás, al mismo tiempo que promuevo las mías. | () |
| Tengo convicciones claras, pero puedo cambiar de opinión cuando surge una buena idea de otra persona. | () |
| Trato de evitar conflictos, pero cuando se presenta uno, logro calmar a la gente y mantenerla unida. | () |
| Cuando surge algún conflicto trato de ser neutral y justo, y de alcanzar una solución equitativa. | () |
| Cuando hay un problema, trato de identificar los motivos que lo originan y busco soluciones. | () |
| Aunque haya presiones, suelo tener claro el rumbo que se debe tomar o los cambios deben hacerse para evitar más conflictos. | () |
| Trato de mantener relaciones amistosas con el resto de los miembros de la organización. | () |
| Me esfuerzo bastante para hacer mi trabajo y otros me apoyan. | () |
| Más que dirigente, me considero un apoyo para los demás. | () |
| Busco mantener una visión completa de toda la organización y dar seguimiento a los avances de las diferentes áreas. | () |



Como se puede apreciar, este cuestionario es una guía que muestra ciertas áreas que los líderes pueden mejorar. Se recomienda que las personas que lo resuelvan reflexionen especialmente sobre aquellas preguntas en las cuales respondieron "no", para identificar qué impacto han tenido esas actitudes y comportamientos en su trabajo y qué podrían hacer para mejorar.



Conclusiones y futuros pasos.

Dirigir es una capacidad que implica muchas habilidades además del liderazgo. Mientras más personas desarrollen estas habilidades, el director o directores tendrán más apoyo de los demás miembros para sacar adelante a la organización, y podrán generar confianza en el equipo para que se puedan alcanzar los resultados. Las funciones más importantes del director son: tener muy claro el rumbo de la organización, saber resolver problemas, tomar decisiones, y mantener comunicación constante con el resto del equipo de trabajo.



Finalmente, es aconsejable responder en grupo las siguientes preguntas, para poder dar pasos o tomar medidas para tener una mejor dirección dentro de la organización:

- ¿Qué cosas podrían cambiar en la organización para que la dirección funcione mejor?
- ¿Qué funciones de la(s) persona(s) responsable(s) de la dirección podrían cambiar, para que la organización tenga mejores resultados?
- ¿Cómo se puede lograr que todos los miembros de la organización mejoren no sólo su capacidad de liderazgo sino también su capacidad de dirección?



Para lograr lo que se propone, una organización social necesita movilizar los recursos y las personas de su comunidad, hacer más actividades con menos dinero y aprovechar constantemente las oportunidades que se le presentan. Todo esto requiere que sus integrantes no sólo se pongan de acuerdo en sus planes, sino en sus acciones. En esta sección se presentarán ideas para desarrollar esta capacidad de coordinar el trabajo y los recursos con los que se cuenta, de forma que se aprovechen mejor y se tengan los resultados deseados.



OBJETIVO

Al finalizar este tema, los integrantes de la organización comprenderán en qué consiste la organización, conocerán las medidas que requieren para organizarse efectivamente y comprenderán la importancia de esto para el logro de sus objetivos o propósitos.



Antes de entrar de lleno en las ideas y conceptos fundamentales sobre la organización, es importante reflexionar sobre cómo han desarrollado esta capacidad, contestando las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el problema más frecuente al que se enfrentan a la hora de distribuir el trabajo?
- ¿Todos en la organización conocen las responsabilidades y tareas de los demás integrantes?
- ¿Qué les ha funcionado mejor cuando han realizado proyectos o eventos en los que participan diferentes personas y se realizan diversas actividades?
- ¿Cada cuándo realizan reuniones con los demás miembros de la organización?
- ¿Les han servido las reuniones?
- ¿Qué problemas han tenido que resolver para asegurar una buena organización de las actividades?



¿Qué es organizar?



Organizarse es ponerse de acuerdo en cómo realizar las actividades para lograr los objetivos y metas que se han propuesto lograr.



La organización es el paso que sigue a la planeación. Una vez que establecemos nuestros objetivos (lo que se quiere hacer) por medio de la planeación, se requiere tener la capacidad de organizar para definir qué medidas vamos a tomar para lograrlos (cómo hacerlo).

¿Sabías que...?

Para organizar necesitamos saber planear y dirigir. Organizar actividades es mucho más fácil cuando tenemos como base un plan o proyecto, y cuando una o varias personas pueden guiar a los demás en el logro de los objetivos y apoyarlos en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Ideas o pensamientos que afectan la organización.

Comúnmente se cree que la organización es una tarea fácil, que se da "de forma natural" en las organizaciones sociales. Sin embargo, algunas personas pueden tener ideas que no favorecen la organización de actividades o tareas, y en la mayoría de los casos, no tienen suficientemente claro en qué consiste la organización. Algunas de estas ideas o pensamientos pueden observarse en los siguientes ejemplos:

"...la organización de actividades y funciones es muy rígida y no nos da libertad para hacer cosas diferentes..."

"...la repartición del trabajo nos obliga a trabajar separados y no permite que todos podamos hacer un poco de todo y aprender..."

"...la organización y coordinación del trabajo nos obliga a trabajar con gente que no nos cae bien y eso trae más problemas. Es mejor que cada quien trabaje con quien se lleva mejor..."



A continuación se ofrecen algunas explicaciones y precisiones que pueden ayudar a cambiar estas creencias:

La organización de actividades debe ser flexible y cambiante.

Saber organizarse consiste en dejar claro el qué hacer, cómo hacerlo, quién lo hace, y con qué recursos. Esto puede hacerse de manera detallada, cuando las personas necesitan especificar cada uno de los pasos para realizar las tareas; o de manera flexible, en la que sólo se definen los aspectos generales y cada persona decide cómo va cumpliendo las tareas. Pero en cualquier caso, la organización "no está escrita en piedra", puede cambiar. Además, las personas necesariamente tienen que platicar y ponerse de acuerdo, y eso les permite participar en las decisiones sobre quién hace qué. Es necesario que los integrantes del equipo de trabajo comenten si están de acuerdo o no con la organización propuesta, y puedan compartir sus expectativas de colaborar en las diferentes funciones y actividades, para que éstas se tomen en cuenta y se asigne una distribución adecuada de tareas.

Repartir el trabajo no es lo mismo que dividirnos.

Repartir el trabajo permite que las personas puedan cumplir aquellas tareas para las que son mejores. Sin embargo, tener una responsabilidad o función específica no significa que nos olvidemos de las demás tareas, que no podemos realizar otras actividades además de las nuestras o que tengamos que hacer siempre lo mismo. Lo importante al organizarnos es que cada persona tenga claro qué le toca hacer en un momento determinado, pero que pueda conocer y aprender de las tareas de los demás. Por eso, lo fundamental al repartir el trabajo es fomentar relaciones de apoyo y de colaboración, no de división, y asegurar que todas las personas tengan la necesidad de trabajar juntas.

La coordinación del trabajo puede hacerse aunque los integrantes no sean amigos.

Muchas veces tenemos cierta preferencia a trabajar con las personas que nos caen bien y evitamos trabajar con la gente que nos cae mal. La claridad que nos da la organización del trabajo permite que tengamos oportunidad para conocer mejor a las personas y que usemos mecanismos para negociar con los demás, compartir información y coordinarnos, de manera que podamos trabajar con cualquier persona.



Una buena organización de actividades necesita disposición de las personas para trabajar con los demás. La verdadera organización implica llegar a acuerdos con todos los integrantes y colaborar.



Elementos importantes sobre la organización de actividades.

La organización requiere cumplir funciones muy especiales, que se explican a continuación:

Tener claros los objetivos.

Cualquier actividad que realizamos tiene un propósito. Si los integrantes de la organización tienen en mente lo que quieren lograr con cada tarea que realizan, su trabajo tendrá mejores resultados.

Diferentes funciones y responsabilidades.

Además de dirigir, existen otras funciones que deben cumplirse dependiendo del tipo de organización, por ejemplo: administrar, conseguir recursos, etcétera. Diferentes personas tienen diferentes responsabilidades de acuerdo con su experiencia. Por esta razón, algún integrante puede tener más autoridad que otros, por lo que el resto tendría que consultar a esa persona para tomar una decisión, resolver problemas, o aclarar dudas sobre las actividades que están realizando.

« Una colaboración efectiva sólo es posible cuando todos los integrantes de la organización tienen claras las funciones de los demás. »

Coordinación de las actividades.

Para lograr una buena organización, la clave es saber cuáles son las tareas que se deben hacer, y repartirlas en base a la función específica de cada persona. Esto ayudará a evitar repeticiones, confusión y conflictos entre los integrantes de la organización. Lo importante es que al repartir el trabajo, las personas no pierdan la visión completa del proyecto y sepan qué tareas les tocan a los otros miembros, para que puedan coordinarse. Coordinar significa estar en contacto con los demás para saber si estamos haciendo las cosas en el tiempo previsto y en la forma acordada.

¿Sabías que...?

La repartición de tareas contribuye a evitar sobrecargas de trabajo, pues nos ayuda a que la distribución de las actividades sea más equitativa.





Comunicación y acuerdos.

Los grupos mejor organizados son los que tienen una buena comunicación que les permite intercambiar ideas y negociar de manera que todos ganen. La forma en que sabemos que nos hemos comunicado claramente es llegando a acuerdos. Los acuerdos pueden hacerse de manera informal (por ejemplo, decidir algo en pláticas o reuniones entre uno o dos miembros) o formal (como es el caso de las actas o minutas de reuniones que registran por escrito cómo se integran los grupos o comisiones de trabajo para realizar una tarea concreta). Dependiendo de la importancia del acuerdo, se decidirá si es necesario dejarlo en papel o sólo en palabra, pero siempre es importante que una persona tenga la responsabilidad de verificar que se estén realizando las tareas conforme a lo acordado.



Recuerden el dicho "papelito habla". En ciertas ocasiones es valioso poner las cosas por escrito para que quede registro de lo que se acordó.



¿Cuáles son las ventajas de organizar adecuadamente?

- Cada uno de los colaboradores de la organización tiene claramente establecidas sus funciones y responsabilidades, cuándo y con quién tienen que estar en contacto.
- El trabajo se distribuye de manera equitativa entre todos los integrantes, de tal forma que se trabaja en armonía con el uso eficiente de recursos.
- Nos ayuda a prevenir malos entendidos y a evitar que realicen dos veces las actividades, evitando el desperdicio de recursos.
- Asegura que haya mecanismos para producir y compartir la información entre los colaboradores que tienen en común una responsabilidad, una función, un programa, un proyecto o un objetivo.

« La coordinación de actividades es exitosa cuando los integrantes de la organización saben qué responsabilidades tiene cada uno, cómo comunicarse y llegar a acuerdos y qué recursos tienen para hacer su trabajo. »



Ejercicio para valorar los conocimientos sobre la capacidad de organizar.

Para reforzar las ideas que se revisaron anteriormente, es necesario contestar el siguiente ejercicio, contestando con un "sí" o un "no" después de cada frase (las respuestas correctas se indican al final):

Para organizar:

1. No sólo hay que saber qué se quiere lograr sino cómo: qué actividades deben realizarse, quiénes y cuándo tienen que realizarlas. ()
2. No es necesario estar informado de lo que hacen los demás, mientras el jefe o jefa sepa qué es lo que están haciendo. ()
3. Hay que saber quién puede y debe realizar las diferentes tareas tomando en cuenta sus capacidades y el tiempo que necesita cada actividad. ()
4. Es necesario tener claridad sobre cómo hacer las cosas, no sólo sobre lo que tenemos que hacer. ()
5. No es importante saber con quién tenemos que trabajar y por qué nuestro trabajo es necesario para la organización y para nuestros compañeros, es suficiente saber qué es lo que se tiene que hacer. ()
6. La organización de actividades evita la dispersión de esfuerzos y el desperdicio de recursos por el desarrollo de actividades innecesarias. ()
7. No se requiere acordar para qué y con quién tenemos que comunicarnos constantemente, porque eso se da naturalmente. ()
8. Se tienen que poner por escrito todos los acuerdos para saber claramente quién hace cada actividad. ()

Respuestas correctas al ejercicio: 1 (sí), 2 (no), 3 (sí), 4 (sí), 5 (no), 6 (sí), 7 (no), 8 (no)



Comunicación y acuerdos.

Los grupos mejor organizados son los que tienen una buena comunicación que les permite intercambiar ideas y negociar de manera que todos ganen. La forma en que sabemos que nos hemos comunicado claramente es llegando a acuerdos. Los acuerdos pueden hacerse de manera informal (por ejemplo, decidir algo en pláticas o reuniones entre uno o dos miembros) o formal (como es el caso de las actas o minutas de reuniones que registran por escrito cómo se integran los grupos o comisiones de trabajo para realizar una tarea concreta). Dependiendo de la importancia del acuerdo, se decidirá si es necesario dejarlo en papel o sólo en palabra, pero siempre es importante que una persona tenga la responsabilidad de verificar que se estén realizando las tareas conforme a lo acordado.



Procedimientos o pasos a seguir para organizar.

A continuación revisaremos algunas acciones importantes para el proceso de organizar:

Primer paso: Definir las actividades con base en los objetivos.

Una vez que tenemos claros los objetivos y metas establecidos en nuestro plan o proyecto, necesitamos decidir y explicar detalladamente todas las actividades que faltan por realizar para cumplirlos. Si los integrantes de la organización tienen claro el porqué y para qué realizan las actividades, es más probable que consigan los resultados deseados.



Por ejemplo:

El grupo "Juventud en Acción" tiene como objetivo promover la integración de los jóvenes al desarrollo comunitario a través de actividades deportivas como un torneo de fútbol. Si el muchacho encargado de organizar el torneo no tiene claro el objetivo, podría invitar sólo a sus amigos para asegurar que el torneo esté lleno. En cambio, si tiene claro el objetivo, sabrá que debe invitar a jóvenes de toda la comunidad aunque no los conozca, para que verdaderamente pueda lograrse la integración de gente nueva.

Segundo paso: Definir las responsabilidades de los colaboradores.

Una vez que se tiene completa la lista de actividades, pueden definirse las funciones y tareas de cada una de las personas involucradas en el proyecto. Las funciones deben:



- Estar claras para cada persona.
- Ser definidas tomando en cuenta las fortalezas y talentos de cada integrante, para que todos se enfoquen y hagan lo que mejor saben hacer.
- Repartirse de manera equilibrada para evitar que todo recaiga en unos pocos.
- Tener algo de variedad para cada persona con el fin de que la gente no termine haciendo demasiadas cosas diferentes, pero tampoco se aburra haciendo una sola cosa todo el tiempo.



Por ejemplo:

Una organización de mujeres que sirve desayunos escolares ha logrado definir claramente las funciones entre las personas que colaboran en la organización. La persona que es más organizada y que disfruta llevar las cuentas, es la encargada de la administración, registra los cobros, hace las compras y elabora el presupuesto. Otra colaboradora que es buena para comunicarse con los demás y a quien le gusta hablar en público, es la que da las pláticas a los padres de familia para mejorar la forma en que se alimentan y hace las negociaciones con la escuela para que les permitan realizar su programa de nutrición de las familias. Mientras que la integrante que tiene capacidad de hacer planes y llevar las riendas de todo el proyecto, es quien coordina el trabajo de todas. De esta manera, todas las personas que colaboran en la organización saben con quién hablar cuando necesitan algo específico.

Tercer paso: Saber con quién debemos coordinarnos.

Una vez que esta claro quién hace qué tareas, se requiere que cada integrante sepa claramente con quién necesita coordinarse y con quién debe estar en comunicación. Muchas veces creemos que si el director está informado de todo lo que hacen los demás, es suficiente. Esto es importante, pues el director es quien supervisa a todos, pero no es el único que necesita estar informado. A veces lo que nosotros hacemos es necesario para que otras personas puedan realizar su parte del trabajo. Si no nos coordinamos, los demás no pueden avanzar.

En algunas organizaciones hay personas encargadas de un grupo de actividades, y a veces tienen a su cargo a otros colaboradores, por lo que se convierten en sus "jefes" o "jefas". Estas personas deben estar muy bien informadas de las tareas que están cumpliendo los miembros de su equipo y asegurarse de darles la información y el apoyo que necesitan.



Las organizaciones más exitosas son aquellas en las que sus integrantes tienen información sobre el trabajo de los demás y se apoyan unos a otros.

Cuarto paso: Definir mecanismos de coordinación y comunicación.

Para lograr una buena coordinación se crean formas de comunicación que permiten que la información necesaria para desarrollar las diferentes actividades, esté disponible para quien la requiera: que cada quien sepa a quién acudir en caso de necesitar mayor información sobre sus actividades, aclarar dudas sobre sus funciones o simplemente resolver asuntos cotidianos. En las organizaciones sociales, los canales más comunes de comunicación son las reuniones y los reportes.



Lo más importante para que fluya la información es que sea clara (para que no cause confusiones) y que se dé a tiempo. También es conveniente que se generen los acuerdos entre quienes necesitan coordinarse y se pongan por escrito, de manera que todos los colaboradores los conozcan, los cumplan y trabajen en armonía.



Por ejemplo:

Una organización de ahorro y crédito tiene reuniones semanales para revisar que todos los socios estén haciendo sus pagos. En esa reunión se define quiénes se encargarán de recoger el dinero de los demás socios esa semana. También se decide quiénes recibirán créditos y cuándo los pagarán, y se asigna a una persona la responsabilidad de hacer los depósitos en el banco.



Ejercicios para desarrollar y fortalecer las habilidades para organizar.

Una vez que se ha señalado lo que implica organizar, es importante que los miembros de la organización conozcan y fortalezcan habilidades personales que son fundamentales para el desarrollo de esta capacidad:

- Identificar las capacidades de cada persona, para aprovechar mejor los recursos humanos que tenemos en la organización.
- Negociar y llegar a acuerdos, para que todos se sientan satisfechos con el resultado.



Actividades para desarrollar y fortalecer las habilidades de la organización.

A continuación se proponen dos ejercicios que pueden ayudar a que las personas desarrollen su capacidad para organizarse de manera más efectiva.

El Pueblo Necesita

Objetivo: Reflexionar sobre las diferentes formas en la que nos organizamos.

Número de participantes: De preferencia 10 personas o más.

Materiales: Los que haya en el lugar donde están trabajando.

Tiempo: 30 minutos.



Instrucciones:

1. El facilitador prepara una lista que contiene un mínimo de seis tareas que puedan realizar durante la actividad (lo ideal es escoger tareas que estimulen la organización y creatividad de los participantes). Por ejemplo: construir una torre de objetos, hacer una canción con la causa de la organización, declamar un poema, elaborar un dibujo, etcétera.
2. Es necesario dividir a los participantes en grupos (de preferencia de 5 personas cada uno). Cada grupo debe organizarse para realizar las tareas de la lista. Se tiene que dar un tiempo preciso para realizar todas las tareas (por ejemplo 15 minutos), dependiendo de su dificultad.
3. El facilitador debe leer la lista a todos los participantes, e inmediatamente después cada grupo debe empezar a realizar las tareas. El facilitador tiene que indicar que el primero que termine en hacer toda la lista es el que ganará.
4. Cuando el grupo haya terminado todas las tareas, se las tiene que presentar al facilitador para que las revise y compruebe que las realizaron correctamente.
5. Una vez declarado el grupo ganador, el otro grupo o grupos que participaron deben mostrar las tareas que alcanzaron a hacer.
6. Finalmente, el facilitador debe pedirle a todos evaluar cómo se organizaron para ejecutar las tareas.

Para platicar en grupo:

- ¿Cómo se organizó cada grupo para realizar las tareas?
- ¿Se dividieron las tareas? ¿Cómo decidieron quién hacía qué?
- ¿Hubo quienes trabajaron en equipos?
- ¿Qué problemas tuvieron?
- ¿Cómo se sintieron durante el ejercicio?
- ¿Qué pueden aprender de esta experiencia sobre la manera en que funciona su organización?

Cierre:

Es necesario reforzar las ideas y los conceptos sobre la distribución del trabajo y la organización interna del grupo:

- El papel de los dirigentes.
- La importancia de la división de tareas para ser más eficaz.
- La importancia de tener claros nuestros objetivos o metas.



Análisis de pros y contras.

Juego de “Si señor - No señor”

Objetivo: Propiciar el diálogo y la negociación abierta sobre un tema contradictorio.

Número de participantes: De preferencia más de 6.

Materiales: plumones, papel rotafolio, cinta.

Tiempo: 1 o 2 horas.

Instrucciones:

1. El facilitador debe ayudar a elegir el tema que será discutido por el grupo. El asunto debe afectar a todos los asistentes para que participen activamente y debe expresarse en forma de propuesta, por ejemplo: ¿debemos recibir el apoyo de un partido político para realizar actividades de nuestra organización?
2. El facilitador solicitará que el grupo seleccione a dos participantes. Uno de ellos será el optimista (Sí señor) y tratará de resaltar los aspectos positivos de la propuesta (es decir, todos los beneficios y buenas razones para aceptarla). El otro será el pesimista (No, señor) hará lo mismo con los aspectos negativos (es decir, los problemas y dificultades que pueden ocurrir y por las que no hay que aceptar la propuesta).
3. Ambos tienen que solicitar ideas al resto del grupo sobre las ventajas o desventajas del tema. Los demás integrantes del grupo deben juntarse y ponerse de acuerdo en qué respuestas deben tomarse en cuenta, buscando que haya un consenso o que la mayoría apoye las ideas que se compartirán.
4. El facilitador dibujará dos columnas, en un papel pegado en la pared, para escribir las ideas que recogerán el optimista y el pesimista. El facilitador aclarará que ganará el juego quien tenga más ideas en su columna.
5. Cuando ninguno de los participantes pueda recoger más ideas y argumentos se felicita al integrante que ganó el juego.
6. Ahora el facilitador debe ayudar al grupo a analizar las ventajas y desventajas (o pros y contras) de la propuesta, para identificar cuáles son las que tienen más peso en la discusión y por lo tanto son más importantes o prioritarias. (Algunos criterios para determinar si algo es prioritario son: qué tan urgente es, qué tan grave es, a cuántas personas afecta, qué otros problemas produce, etcétera).



7. Una vez que han definido las prioridades, el grupo toma una decisión, ya sea por medio de votación o intentando llegar a un consenso. Es muy importante que el facilitador dé suficiente tiempo para el diálogo y el intercambio de ideas.

Para platicar en grupo:

- ¿De qué nos sirve este ejercicio?
- ¿Cambió de alguna forma su perspectiva el haber discutido con los demás las ventajas y desventajas?
- ¿Cuáles fueron las dificultades a las que se enfrentaron para tomar una decisión?

Cierre:

Es necesario que el facilitador resalte la importancia de dedicar tiempo suficiente para discutir las alternativas alrededor de una decisión, especialmente cuando nos enfrentamos a un problema complejo y cuando tenemos que ponernos de acuerdo con otras personas para realizar las tareas.



Matriz de habilidades individuales.

A continuación se proporciona una herramienta para identificar las habilidades con las que cuenta la organización, con el fin de darnos cuenta en qué estamos fuertes, en qué nos falta crecer y cómo podemos aprovechar mejor a las personas que forman parte del equipo.

Instrucciones de uso:

1. Para utilizar la matriz, el director o directora debe juntar a los integrantes de la organización antes de distribuir las actividades y funciones. Entre todos deben hacer una lista de las habilidades necesarias para cumplir con los objetivos de las tareas (por ejemplo: hacer cuentas de lo que se gasta, representar a la organización ante las autoridades, ser responsable de un grupo de gente, etcétera). Es importante que al proponer una habilidad, ésta sea específica. Por ejemplo: la actividad de "comunicar a la comunidad", incluye varias habilidades como "hablar en público en algún evento", "solicitar apoyo casa por casa" o "escribir informes".
2. Si la lista es muy larga, el grupo deberá descartar aquellas habilidades que ya están incluidas en otras, o integrar bajo un mismo nombre, dos o más que sean similares.



3. Una vez que se tiene la lista definitiva, el director debe dibujar una tabla, escribiendo en la primera columna las habilidades, como se indica en la siguiente tabla. Del lado derecho, se debe agregar una columna por cada participante a quien se van a distribuir tareas, incluyendo al director, como se muestra a continuación:

Habilidades esenciales	ANA	MIGUEL	JOSEFA	SERGIO
Llevar la contabilidad				
Escribir informes				
Hablar en público				
Manejar un coche				

4. Después el director debe explicar al grupo que cada persona debe llenar su columna marcando con un 0 las habilidades que no posee, con una palomita (✓) las habilidades que cree tener en un buen nivel, y con dos palomitas (✓✓) las habilidades que domina o en las que tiene más experiencia, como se muestra en el ejemplo.

Habilidades esenciales	ANA	MIGUEL	JOSEFA	SERGIO
Llevar la contabilidad	✓ ✓	0	0	✓
Escribir informes	✓	✓ ✓	✓ ✓	0
Hablar en público	0	✓	0	✓ ✓
Manejar un coche	✓	✓ ✓	✓ ✓	0

Nota: Es muy importante aclarar que el ejercicio no es una competencia para ver quién es mejor, sino un análisis general de las habilidades con las que contamos en la organización.

5. Una vez que se tiene la tabla completa, el grupo puede identificar las habilidades en las que son fuertes y aquellas en las que tienen debilidades, y puede definir responsabilidades de acuerdo con lo que mejor hace cada uno de los colaboradores. También puede servir para hacer un plan de capacitación, es decir, las habilidades que necesitamos fortalecer.

Acta de acuerdos

Otro instrumento útil para la organización de actividades es el Acta de Acuerdos, que tiene la finalidad de:



- Poner por escrito los acuerdos establecidos en una reunión.
- Registrar que se juntó un número de personas suficiente para que las decisiones que tomaron puedan considerarse válidas.
- Reconocer las posibilidades que se tomaron en cuenta, para respetar los diferentes puntos de vista expresados por los miembros de la organización.
- Tener un registro de los acuerdos que nos permita vigilar que se lleven a cabo.



Instrucciones de uso:

En el acta, primero se menciona el lugar, fecha y hora en que se realizó la junta, incluyendo también el número de personas que asistieron para confirmar que la reunión sea válida. Por ejemplo, si las decisiones deben ser tomadas por un grupo de 8 personas, bastará con que la mayoría estén presentes, es decir 5, pues son más de la mitad. Posteriormente se indica qué asuntos se discutieron y se anotan las decisiones que se tomaron así como otras opciones, incluyendo los aspectos positivos y negativos (pros y contras) que se consideraron. Finalmente, si es necesario formalizar los acuerdos, se pueden incluir las firmas de los asistentes.

A continuación se presenta un formato que puede usarse como guía para elaborar su Acta de Acuerdos:



Lugar: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Número de asistentes: _____

Asuntos que trataron: _____

Decisiones que tomaron: _____

Para tomar las decisiones se consideraron estas otras opciones, que fueron descartadas:

Se tomaron las decisiones una vez que se valoraron las ventajas y desventajas de las mismas (pros y contras):

PROS _____

CONTRAS _____

Terminada esta reunión se levantó la presente acta, la cual fue leída y en señal de conformidad firmada por:

Nombre: _____

Firma: _____



Conclusiones y futuros pasos.

En resumen, organizar consiste en ponerse de acuerdo sobre qué actividades se realizarán, cómo se llevarán a cabo y quién será responsable de cada una. Su propósito es aprovechar las habilidades de las personas para tener mejores resultados, lograr establecer acuerdos y mejorar el intercambio de la información entre los integrantes de la organización, para hacer las actividades en el tiempo y en la forma que se necesitan realizar.



Finalmente, es aconsejable responder en grupo las siguientes preguntas, para poder dar pasos o tomar medidas para organizar mejor las actividades dentro de la organización:

- ¿Qué cambios creen que son necesarios en su organización para lograr una mejor distribución de las responsabilidades?
- ¿Existen mecanismos de coordinación en su organización? ¿Cuáles son?
¿Se requieren nuevos?



La capacidad de administrar consiste en vigilar que los diferentes recursos con los que cuenta una organización social se utilicen de la manera más conveniente. En esta sección se incluyen definiciones y conceptos para entender mejor el proceso que conlleva una buena administración, y se proporcionan herramientas que lo facilitan.



OBJETIVO

Al finalizar el tema, los participantes tendrán los conocimientos básicos de administración y contarán con herramientas útiles que pueden ser aplicadas dentro de su organización social para mejorar esta capacidad.



Antes de entrar de lleno en las ideas y conceptos fundamentales sobre la administración, es importante reflexionar sobre cómo se ha desarrollado esta capacidad en su organización, contestando las siguientes preguntas:

- ¿En qué consiste la administración de su organización?
- ¿Quién se encarga de ella?
- ¿Cómo se aseguran de llevar un control de los recursos?
- ¿Qué problemas administrativos han tenido?
- ¿Qué medidas les han funcionado bien a la hora de administrar?

Se recomienda que comenten sus respuestas, compartiendo qué es lo que entienden y cómo esperan que funcione la administración en su organización.



¿Qué es administrar?



Administrar es la capacidad de manejar correctamente todos los recursos que se tienen para obtener el mayor provecho de ellos.



Al administrar buscamos que haya un equilibrio entre los recursos que se obtienen y los gastos que las organizaciones tienen que hacer para llevar a cabo sus actividades, con el fin de asegurar su funcionamiento y permanencia a lo largo del tiempo, y evitar que tengan deudas o compromisos de pago que no puedan cumplirse.

Ideas o pensamientos que afectan la administración.

A veces tenemos ciertas ideas sobre la administración, que impiden entender su importancia y utilidad, y por lo tanto no desarrollamos esa capacidad adecuadamente. En el siguiente cuadro se presentan ejemplos de este tipo de pensamientos:

"...la administración consiste en guardar y cuidar el dinero que tenemos para asegurar que nadie se lo robe..."

"...sólo deben encargarse de la administración aquellas personas que son buenas para llevar las cuentas o que les gusta sumar y restar..."

"...la administración no es algo necesario en una organización como la nuestra, es demasiado complicada..."

A continuación se ofrecen algunas explicaciones y precisiones que pueden ayudar a cambiar estas creencias:

La administración va más allá de cuidar y guardar el dinero que tenemos. También necesitamos asegurarnos de usar ese dinero adecuadamente y de tomar buenas decisiones para poder enfrentar los gastos que la organización tendrá en el futuro y reducir los costos de las actividades que realizamos. Además, la administración tiene que ver cómo aprovechar los recursos humanos y materiales de la organización. Al hablar de recursos humanos nos referimos a las personas que colaboran en la organización, mientras que los recursos materiales son los productos o bienes que utilizamos para trabajar, como por ejemplo el equipo, las herramientas, los muebles y la papelería. Otro recurso valioso de la organización es el tiempo, que también necesita administrarse adecuadamente.



La administración es mucho más que hacer cuentas. Por supuesto que las personas que asuman la responsabilidad de administrar, deben ser capaces de sumar y restar, pero sobre todo, es fundamental que sean responsables y ordenadas para ir registrando la información de los recursos que se obtienen y los que se gastan, y estén constantemente al pendiente de ellos. Debemos asegurarnos que los colaboradores que se harán cargo de la administración tengan estas cualidades y después, poco a poco, garantizar que tengan un mayor dominio de los números para hacer los cálculos que se necesitan.

La administración siempre es necesaria, y una vez que se practica en realidad es fácil de realizar. Tener desorden en las cuentas puede ocasionarle graves problemas a la organización, como tener deudas que no puede pagar y generar desconfianza en los miembros de su comunidad, por esto debe ser una prioridad para las organizaciones. Además, cuando se cuenta con las herramientas necesarias y se establecen procedimientos claros, la administración puede ser muy sencilla de aprender y utilizar.

¿Sabías que...?

Antes se consideraba a la administración como el conjunto de capacidades necesarias para hacer funcionar a toda la organización. Actualmente, la administración se relaciona especialmente a los recursos: a la capacidad de utilizarlos y aprovecharlos bien.

Elementos importantes para una buena administración

Políticas de administración.

La mejor forma de asegurar que haya una buena administración de los recursos es platicar, acordar y escribir las políticas de administración que se deben seguir, entre todos los miembros de la organización. Estas políticas son importantes porque todas las personas que participan requieren recursos para trabajar y realizar diferentes tareas, y cada quien tiene una opinión diferente de cómo deben utilizarse. Contar con reglas y principios que ayuden a guiar u orientar la toma de decisiones sobre el uso de los recursos puede ser muy útil.

¿Sabías que...?

Las *políticas de administración* son los acuerdos y reglas que los miembros de la organización determinan para saber cuáles deben ser las prioridades a la hora de decidir en qué gastar, de qué maneras se pueden obtener fondos, qué formas de obtención de recursos no serán aprobadas, etcétera.



Establecer estas políticas y poner los acuerdos por escrito, sirve para que todos conozcan cómo se debe proceder a la hora de administrar los recursos. Ayudan a que haya un pensamiento común en todos los integrantes de la organización y a que tengan claro qué se debe hacer en cada caso, con el propósito de garantizar un manejo responsable del dinero y de los otros recursos.



El manejo del dinero es una de las cosas por las que frecuentemente hay problemas entre los integrantes de las organizaciones. Las políticas de administración ayudan a evitar y manejar esos conflictos.

De esta manera, las políticas administrativas nos van a permitir saber:

- Quién es la persona más indicada para tomar decisiones administrativas y por qué.
- Cuándo podemos disponer del dinero y cuándo debemos pedir autorización para utilizarlo.
- Cómo vamos a hacer las compras de los materiales que necesitamos.
- Quién puede hacer los gastos y quién no está autorizado para hacerlos.
- Cuánto dinero podemos gastar y en qué es más necesario gastar o invertir.



Por ejemplo:

Un grupo de mujeres que viven en la misma colonia se organizó para hacer compras en común y de esta manera ahorrar en sus gastos, haciéndose "socias" y formando el grupo llamado "Unidad". Las socias se reúnen semanalmente para comprar alimentos y productos del hogar al mayoreo (a menor precio porque compran en gran cantidad). Las socias calculan la cantidad de productos básicos que más consumen en sus casas (por ejemplo, arroz, frijol, maíz, huevos, leche, café, etcétera) y compran directamente a los distribuidores en vez de comprar en tiendas de abarrotes o misceláneas, donde los productos son más caros. Para lograr su objetivo, todas se reunieron para platicar y establecer las políticas de administración del grupo "Unidad". Algunas de ellas son:

- Las socias deben hacer sus pedidos antes del domingo y recoger sus víveres el martes en la mañana.
- Los pagos deben ser de contado y por anticipado.
- La organización se compromete a darles un recibo sellado o firmado al hacer el pago.



- No se comprarán aquellas cosas sobre las que no hubo suficiente demanda para llegar a un precio de mayoreo.
- La responsabilidad de realizar las compras cambia semana tras semana, dándole oportunidad a todas las socias de conocer el procedimiento y de informar a las demás sobre el uso del dinero reunido.

Contabilidad.

La *contabilidad* significa hacer las cuentas. Incluye los procedimientos que se realizan para registrar y calcular cuánto dinero ha recibido o ha ingresado a la organización, cuántos recursos o bienes posee y cuánto ha pagado, debe o tiene que pagar, para ir valorando los compromisos que se van adquiriendo. El objetivo de la contabilidad es garantizar un balance correcto entre lo que tiene la organización y lo que puede gastar. Es decir, que la cantidad de dinero que se va a recibir (por donativos o por aportaciones de socios o miembros de la organización) sea mayor que la cantidad comprometida para pagar deudas o cubrir pagos que se deben hacer. En otras palabras, lo más importante para la contabilidad no es saber cuánto dinero se ha acumulado o se tiene en un momento determinado, sino cuál es el estado financiero de la organización, considerando las deudas y compromisos reales que se han adquirido.

Si no tenemos una contabilidad adecuada, no podremos saber cuál es la cantidad mínima de dinero que necesitamos tener para poder funcionar, es decir, cuál es el punto de equilibrio de nuestra organización.

¿Sabías que...?

El *punto de equilibrio* es la cantidad mínima de dinero que debemos tener en la organización para poder hacer frente a los gastos que tenemos que hacer de forma regular. Nos dice entonces, qué cantidad de dinero debemos recibir o conseguir, porque de no hacerlo la organización no podrá mantenerse y sobrevivir.

Lo más importante en la administración es asegurar que sigamos obteniendo aportaciones y donativos y gastar lo menos posible. Así mantendremos el punto de equilibrio de la organización lo más bajo posible.





¿En qué nos ayuda tener una buena administración?

Una organización bien administrada:

- Cuenta con dinero suficiente para el trabajo diario.
- Tiene información de los recursos que realmente está recibiendo la organización y de la forma en que se están gastando.
- Toma medidas y define procedimientos para controlar el mal uso de los recursos (por ejemplo, si se hacen compras que no son necesarias, si se utiliza el dinero de la organización como préstamo para beneficio personal de algún integrante, etcétera).
- Vigila que sus gastos de operación y mantenimiento estén en equilibrio con los recursos que está recibiendo.
- Identifica qué otro tipo de recursos materiales y en especie podría conseguir la organización, de forma gratuita, para bajar sus costos de operación.
- Lleva un control de las deudas o compromisos asumidos con personas dentro y fuera de la organización.
- Tiene definido su presupuesto, por lo que sabe claramente qué recursos va a necesitar y de cuáles va a poder disponer en el futuro.
- Conoce cuáles son las habilidades de sus integrantes y qué tan productivo es el trabajo del personal y de los voluntarios.

« Cuando administramos bien los recursos, sabemos con qué contamos y procuramos aprovecharlos al máximo, gastando lo menos posible; de esta manera somos más eficientes y ayudamos a que nuestra organización se mantenga a lo largo del tiempo. »



Ejercicio para valorar los conocimientos sobre la administración.

Para poder reforzar los conceptos y definiciones que se plantearon anteriormente, es necesario contestar el siguiente ejercicio, contestando con un "sí" o un "no" a cada frase (las respuestas correctas se indican al final del ejercicio):



1. Es la actividad de registrar, manejar y controlar el uso de los recursos financieros, humanos y materiales. ()
2. No necesita de un presupuesto, pues éste sólo se elabora durante la planeación. ()
3. Vigila sólo lo que se gasta, pero no los recursos que ingresan a la organización, porque de eso se encargan otras personas. ()
4. Requiere establecer y escribir políticas de administración, que son los acuerdos y reglas que los miembros de la organización establecen para guiar u orientar la toma de decisiones sobre el uso de los recursos. ()
5. Se enfoca solamente en cuánto dinero se necesita, porque sin eso no se puede hacer nada. ()
6. Se asegura de que la cantidad que gasta la organización en su funcionamiento, no sea mayor que la que obtiene de recursos. ()

Respuestas correctas al ejercicio: 1 (si), 2 (no), 3 (no), 4 (si), 5 (no), 6 (si)



¿Cómo llevar a cabo la administración?

A continuación se explican los procedimientos más importantes que se utilizan en la administración:

Primer paso: Identificar el tipo de gastos e ingresos que tenemos.

La administración debe ocuparse al mismo tiempo de los ingresos que obtiene y de los gastos que tiene que realizar:

Los *ingresos* son los recursos que conseguimos para que la organización pueda trabajar. Por ejemplo: las aportaciones de los miembros, o las ventas de algún producto o servicio. Tal vez tengamos otro tipo de ingresos, por ejemplo, si la organización pone en renta su oficina o su local y obtiene un pago a cambio. Es muy importante comparar las fuentes de ingresos para determinar cuáles son mayores y más constantes, por ejemplo, si los que obtenemos por donativos o aportaciones, o los que tenemos por cuotas o pago de servicios por parte de nuestra comunidad, para saber de cuáles nos beneficiamos más y qué



tan constantes son. Como se mencionó anteriormente, los ingresos nunca deben ser menores que los recursos que gastamos.

En cuanto a los *gastos*, son aquellos pagos que toda organización necesita hacer para poder funcionar: sueldos o apoyos económicos, materiales de trabajo, pago de servicios, etcétera. En este punto, existen dos diferentes tipos de gastos: los ordinarios y los extraordinarios.

- Los *gastos ordinarios* son aquellos que se hacen para obtener servicios o bienes que son indispensables para la realización de la mayoría de tareas y actividades de la organización y que se deben pagar con regularidad. Entre ellos, el pago de agua, luz, teléfono, renta, papelería, salarios, materiales y mano de obra.
- Los *gastos extraordinarios* son aquellos que se realizan para llevar a cabo una actividad que no se realiza de manera frecuente o regular. Por ejemplo, un pago que se hará a un doctor para nos ayude a dar una plática sobre salud.

Es importante evaluar cuándo es indispensable gastar en algo y cuándo podemos evitar ese gasto, o en su caso, saber en qué momentos del año podría surgir algún gasto extraordinario, como por ejemplo, un viaje a otra ciudad, la compra de una maquinaria o equipo, etcétera.

Segundo paso: Elaborar el presupuesto.

Como se mencionó en el tema de planear, el presupuesto es necesario para la planeación del funcionamiento de la organización y su elaboración inicia precisamente en ese proceso, cuando se identifican los objetivos y metas que se quieren lograr, las actividades que se requieren hacer y los recursos que se necesitarán durante el desarrollo de los proyectos de la organización. Necesitamos incluir la elaboración del presupuesto durante la planeación, y no sólo durante la administración, para garantizar que tanto los recursos que esperamos o imaginamos recibir, como los gastos que pensamos realizar, correspondan con los objetivos, metas y actividades que explicamos en la planeación.

Sin embargo, en la operación cotidiana de las organizaciones, el presupuesto es principalmente una herramienta de la administración. Aunque generalmente se elabora durante la planeación, que se realiza una vez al año (antes de que termine, en los meses de noviembre o diciembre, o a inicios del año siguiente), el administrador lo prepara y revisa nuevamente cada mes. El presupuesto es un esfuerzo para visualizar o imaginar qué cantidad de dinero esperamos recibir de distintas personas o instituciones, así como la cantidad de dinero que saldrá de la organización para pagar sus gastos, cada mes. Poner esto por escrito ayuda a saber si lo que estamos proponiendo en la planeación puede realizarse o no, y si debemos modificar nuestros objetivos, metas y actividades. De la misma forma, si por alguna razón, los recursos que estamos recibiendo son mayores o menores, tenemos posibilidad de modificar el presupuesto para que se acerque más a la realidad.



Al finalizar cada mes se confirma si el presupuesto que se había elaborado para ese mes era adecuado y también se valora qué tanto variaron los ingresos y egresos presupuestados con los reales. Para poder revisar esto, debemos contar con el libro contable, que es la herramienta que permite registrar los ingresos y egresos reales (como se podrá ver más adelante). Conocer lo que realmente sucede con los recursos que tenemos nos obliga a tomar mejores decisiones sobre nuestros ingresos y gastos, haciendo que nuestro presupuesto sea cada vez sea más realista y por lo tanto confiable.



Tercer paso: Tener una caja chica.

Además de tener claros cuáles son nuestros ingresos y gastos a través del presupuesto, las organizaciones necesitan tener una pequeña cantidad de dinero disponible. Para ello, muchas organizaciones cuentan con una "caja chica", en donde se guarda una cantidad de dinero en efectivo (pueden ser por ejemplo, \$100.00 o \$1,000.00) que tiene que estar a la mano para poder realizar algún pago necesario o enfrentar un imprevisto menor. Los movimientos que se hacen con el dinero de esta caja también se tienen que ir enlistando y registrando, además de guardar los comprobantes de esos gastos (facturas o notas): cuánto dinero salió, para qué se utilizó, y cuándo necesitamos reponer el dinero que ya gastamos para contar nuevamente con la cantidad acordada para la caja chica. Estos movimientos pueden irse escribiendo en un cuaderno, conocido como "libro de caja". El manejo del libro de caja debe ser responsabilidad de una persona. Debemos asegurarnos que el encargado lo utilice constantemente y que esté comprometido con el buen uso del dinero.

Cuarto paso: Hacer la contabilidad.

La administración de los recursos financieros y materiales requiere de un método específico para llevar las cuentas y de un responsable que sea supervisado por el resto de los miembros de la organización. Este método es la contabilidad que como se indicó anteriormente, consiste en registrar, clasificar y resumir en términos monetarios (es decir, en cantidades de dinero) los diferentes recursos que maneja la organización.

La contabilidad permite llevar un registro escrito de todo lo que sucede con el dinero y los demás bienes y cumple con las tres funciones siguientes:



- Mostrar cómo está la organización, para saber si tiene la capacidad para enfrentar sus compromisos en un momento determinado.
- Registrar cuánto dinero entró a la organización y cuál fue su origen (a lo que se le llama concepto); cuánto dinero salió y en qué se utilizó (concepto); y cuánto dinero queda después de las entradas y salidas de recursos financieros y materiales (lo cual se conoce como saldo).
- Tener información oportuna sobre los recursos, es decir, en el momento en que la necesitamos, para ir ajustando y modificando el presupuesto que se hace durante la planeación.

« Un buen registro del uso de los recursos y las operaciones financieras produce confianza de los demás, tanto en la persona o grupo responsable de la administración como en la organización, ya que tendrá las cuentas claras y los demás podrán entenderlas y comprobarlas. »

Como se mencionó antes, para realizar la contabilidad es necesario tener un *libro contable*, que nos permita llevar un control más preciso de lo que se ingresa y lo que se gasta. El libro contable es un documento (que puede ser un cuaderno) donde se escriben los movimientos de la administración. En él se anotan los ingresos o cobros y los gastos o pagos (que también se llaman egresos). Tanto los ingresos como los egresos se deben anotar de forma detallada, para tener una mejor comprensión de lo que sucede (por eso las anotaciones incluyen fecha, montos y concepto). En la sección de herramientas aparece el formato del libro contable.

Lo más importante es que siempre se calcule el saldo con que se cuenta, pues conocer esta cantidad nos permite saber si la organización tiene los recursos necesarios para poder realizar los gastos que tiene previstos, así como si podría enfrentar algún imprevisto o emergencia. Para esto es necesario que el libro contable se utilice cada vez que se haga un movimiento, y que tenga los saldos actualizados. En la sección de herramientas de este tema, se proporciona un ejemplo de libro contable, que puede ser utilizado y adaptado a las necesidades de su organización.



Quinto paso: Ir ajustando el presupuesto.

Los presupuestos nos permiten anticipar cuántos ingresos y gastos (o egresos) creemos que la organización va a tener mes con mes. El libro contable nos permite ir registrando si los ingresos y egresos reales son similares a los ingresos y egresos que se esperaban. Con esta información podemos cambiar los planes, en caso de que no correspondan o no coincidan estas cantidades, o tomar otras medidas para incrementar nuestros ingresos o reducir nuestros gastos. El proceso de revisar y ajustar el presupuesto tiene que darse al inicio y al final de mes, para ir haciendo las modificaciones que se consideren convenientes. En la sección de herramientas se proporciona un formato completo de presupuesto junto con la explicación para facilitar su uso por parte de las organizaciones.

Sexto paso: Ser transparentes.

Ser transparentes significa tener disponible la información detallada, clara y ordenada de los recursos para las personas interesadas en la organización. Esta información debe incluir lo que la organización tiene y además, el uso que se le da, es decir, para qué tipo de actividades y gastos se utiliza, siguiendo qué políticas, quién es el responsable de la administración, etcétera. Es muy importante que los reportes realizados por el administrador garanticen esta transparencia, y que den cuenta fielmente tanto de los ingresos que la organización obtiene como de los gastos que ha efectuado. Una forma de reportar esto es utilizar el presupuesto de la organización, informando a las personas interesadas si los ingresos y gastos reales fueron diferentes a los ingresos y gastos presupuestados, es decir, a los que contemplaron en la planeación.

Para que una organización tenga una buena administración es indispensable que sea transparente, de manera que los miembros de la organización confíen plenamente en que la organización está generando y utilizando sus recursos de la mejor forma, y tengan certeza de que no se ha hecho uso indebido de los mismos.





Hay que recordar el sabio refrán:
"Cuentas claras, amistades largas".



Una vez que se ha señalado el proceso que conlleva la administración, es importante que los miembros de la organización conozcan y fortalezcan las siguientes habilidades personales que son fundamentales para el desarrollo de esta capacidad:

- Toma de decisiones, para definir juntos en qué y por qué gastar.
- Registrar información, para poder llevar correctamente las cuentas.



Actividades para desarrollar y fortalecer las habilidades de la administración.

A continuación se proponen dos ejercicios que pueden ayudar a que las personas desarrollen su capacidad para organizarse de manera más efectiva.

Decisiones administrativas

Objetivo: Experimentar el proceso de toma de decisiones sobre la asignación de los recursos de forma grupal.

Participantes: De preferencia menos de 8.

Materiales: Lápices o plumas y formato de apoyo:



Monto (cantidad de dinero)	Concepto (actividad en la que se realizará el gasto)	Razones para la asignación del recurso

Tiempo: 50 minutos.

Instrucciones:

1. El facilitador debe formar uno o dos equipos de trabajo.
2. Posteriormente, el facilitador explicará al grupo que tendrán que imaginar que son una organización diferente (y que en realidad no existe), para definir cómo asignarían recursos para las diferentes actividades.

Un ejemplo para trabajar en el ejercicio puede ser una organización de apoyo a jóvenes embarazadas, la cual obtuvo un donativo (ingreso) no esperado de \$5,000 en el mes de julio, que requiere gastar en el siguiente mes de la siguiente manera:

- a) Difusión de la realización de 6 talleres educativos sobre: “cómo tener una maternidad responsable” para jóvenes de otras colonias no atendidas hasta el momento, a través de volantes y carteles.
- b) Pagos adicionales a los colaboradores, y apoyos a estudiantes de servicio social, para la realización de los 6 talleres (personal, secretaria, contabilidad y una educadora nueva).
- c) Compra de material para la organización de los talleres (papelería).
- d) Pago de servicios del local en donde se realizarán los talleres (renta, luz, agua).

3. Los participantes tendrán 10 minutos para discutir las opciones de distribución de los \$5,000 que hay y las razones que surgieron, a favor o en contra de las propuestas de distribución. Por ejemplo, que de los \$5,000 pueden asignar \$2,000 a pago de personal y lo restante al pago de servicios, o buscar otras maneras de asignar ese ingreso que se tuvo. Es importante que después de discutir lleguen a un acuerdo de qué tipo de gastos se requiere realizar y cuáles son los montos.

4. Después de la discusión, los integrantes de cada equipo llenarán el formato de apoyo indicando el monto que fue acordado para cada gasto y las razones que se consideraron para tomar cada decisión.



5. Finalmente, el facilitador ayudará a poner en una lista el monto y concepto del nuevo ingreso y los montos y conceptos de los gastos realizados.

6. Si hay más de un equipo el facilitador deberá compartir con el grupo los formatos de apoyo de cada uno.

Para platicar en grupo:

- ¿Cómo se sintieron durante el ejercicio?
- ¿Por qué es importante poner por escrito los ingresos y gastos que se reciben?
- ¿Qué se necesita tomar en cuenta cuando se toman decisiones sobre la administración?
- ¿Cómo pueden involucrarse en la toma de decisiones de la administración los demás miembros de la organización?
- ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de tomar decisiones con otras personas?

Cierre:

Es fundamental reforzar las ideas y los conceptos sobre administración dentro de la organización:

- La importancia de registrar todos los movimientos de los recursos.
- Decidir los gastos de acuerdo con lo que es mejor para los objetivos de la organización.

Las cuentas claras

Objetivo: Promover el uso del libro contable como parte del proceso administrativo.

Número de participantes: De preferencia menos de 6.

Material: Lápices, lista de ingresos y egresos del mes pasado y formato de libro contable (pueden usar el que viene en la sección de herramientas).

Instrucciones:

1. El facilitador ayudará a repasar con el grupo participante lo que es el libro contable y cómo se utiliza.



2. Con ayuda de una hoja blanca grande, el facilitador pondrá un ejemplo sobre cómo se llena el libro, compartiendo un ejemplo de un ingreso, de un gasto y de un saldo.

3. El facilitador pedirá a los participantes formar dos grupos de trabajo.

4. Cada grupo de trabajo deberá llenar el libro contable de la organización.

5. El facilitador leerá la lista de los ingresos y egresos que se tuvieron el mes pasado, con sus respectivos montos, y pedirá que se vayan registrando en el libro contable.

6. Posteriormente, el facilitador solicitará a cada grupo calcular el saldo disponible. Para hacerlo, los participantes deberán sumar uno a uno los ingresos y restar los egresos para que puedan determinar cuál es su saldo. Cuando hayan terminado, los participantes revisarán y compararán los dos libros contables.

Para platicar en grupo:

- ¿Qué tan fácil o difícil fue trabajar con el libro contable? ¿Por qué?
- ¿Por qué es útil contar con un libro contable en las organizaciones?
- ¿Quién se debe encargar, dentro de una organización, de mantener al día los registros contables?
- Además de llevar un orden en los ingresos y egresos, ¿qué otras utilidades puede tener el libro contable dentro de una organización?

Cierre:

Es importante resaltar que la administración parece un proceso complicado, pero que si se realiza siguiendo los pasos básicos, poco a poco se convertirá en un proceso sencillo que traerá grandes beneficios para la organización.



Los siguientes formatos se proporcionan con el fin de que la organización pueda adaptarlos e incorporarlos en sus actividades cotidianas de administración:



Libro contable.

Como se mencionó anteriormente, esta herramienta es indispensable para llevar un registro de la contabilidad de la empresa. Este registro puede ser diario o semanal y debe contener todos nuestros ingresos y gastos reales.

Instrucciones de uso:

1. El formato que debe llevar un libro contable debe incluir:
 - a) Nombre de la organización.
 - b) Fecha en que se registran los ingresos y egresos.
 - c) La clasificación para distinguir entre las cantidades que son ingresos y las que son egresos.
 - d) Su *concepto* (de dónde obtuvieron el ingreso o en qué se gastaron el dinero).
 - e) El *monto* (cantidad en pesos) de cada uno de los ingresos o egresos.
 - f) El *saldo*, que es igual a la cantidad que queda después de sumar o restar consecutivamente el ingreso o egreso que vaya teniendo la organización.
 - g) En el libro contable debe estar anotado el *saldo inicial* (es decir, la cantidad de dinero que ya acumuló la organización), antes de registrar los nuevos ingresos y egresos. Esta cantidad generalmente se tiene guardada en una cuenta de banco o en una caja.

El formato de libro contable debe distinguir claramente los ingresos, egresos y saldos por lo que los ingresos deben ir en la columna izquierda, los egresos en la columna central y el saldo a la derecha (el saldo se actualiza cada vez que se hace un movimiento). Además, en cada uno de los datos se debe escribir la fecha, para que sea más fácil su registro y comprensión, de esta forma:

Fecha	Concepto	Ingresos (entradas)	Egresos (salidas)	Saldo (total)



2. Es muy importante que todos los datos sean muy específicos y detallados. Por lo que, no se deben registrar varios gastos como si fuera uno, por ejemplo, cuando le damos dinero a una persona para pagarle a varios colaboradores, debe aclararse en el libro contable qué cantidad de dinero se pagó a cada persona, en vez de tener un solo registro del pago.

3. Un paso necesario al utilizar el libro contable es comprobar el gasto o el ingreso de cada movimiento con notas, recibos o facturas, las cuales se tendrán que guardar en un lugar seguro para cualquier aclaración (en caso de llevar una contabilidad formal, el contador también solicitará estos comprobantes). Por ejemplo, si recibimos una aportación de un socio, o alguien prestó dinero a la organización, debemos contar con un recibo firmado de este ingreso y si se hace el pago de teléfono hay que guardar el recibo con el sello de pagado para poder comprobarlo, igualmente debemos pedir a los colaboradores que cuando compren material conserven el recibo de pago y se lo den al responsable de la administración, etcétera. También se puede incluir una columna en el formato donde se numeren los movimientos para poder identificarlos fácilmente. Finalmente es necesario tener actualizado este libro, es decir, que cada vez que se realice un ingreso o un pago se registre en el libro contable, para poder sumar o restar los ingresos y los egresos, y verificar la cantidad de dinero con la que contamos.

A continuación se presenta un ejemplo de una estancia infantil comunitaria donde se reciben cuotas de los padres y madres para cuidar a sus hijos:

Fecha	Concepto	Ingresos (entradas)	Egresos (salidas)	Saldo (total)
01/04/2008	Saldo mes anterior	\$	\$	\$ 10,430.00
02/04/2008	Cuota de madre (María Jiménez)	\$ 140.00	\$	\$ 10,570.00
	Cuota de madre (Rosita Fernández)	\$ 140.00		\$ 10,710.00
03/04/2008	Pago a la Contadora		\$ 350.00	\$ 10,360.00
05/04/2008	Material para día de las madres	\$	\$ 25.00	\$ 10,335.00
	Donativo (José Antonio Pérez)	\$ 210.00	\$	\$ 10,545.00
09/04/2008	Reposición de caja chica	\$	\$ 500.00	\$ 10,045.00



Como se puede ver en la tabla, la cantidad del saldo inicial es la cantidad de dinero que ya se tenía anteriormente (el saldo del mes anterior), y a éste se le van sumando los ingresos y restando los gastos. En este caso, a los \$10,430.00 del saldo inicial se le fueron sumando las aportaciones (dos cuotas y un donativo) y restando los gastos (pago a la contadora, compra de material y reposición de caja chica) como fueron llegando, con lo que obtenemos un saldo actual de \$10,045.00.

4. Como también se puede ver en el ejemplo, es importante considerar lo que tenemos de dinero en efectivo en la caja chica, registrando las reposiciones constantemente y verificando que no se esté contabilizando dos veces.

Presupuesto mensual.

En el formato de presupuesto se deben especificar los diferentes ingresos y egresos que se prevé que tenga una organización mes con mes, durante todo el año. Por eso incluye columnas para escribir los montos de cada mes.

Del lado izquierdo del formato de presupuesto se encuentran los conceptos de ingreso y de egreso que tienen mayor probabilidad en el funcionamiento de la organización, es decir, las aportaciones y gastos que tiene regularmente y que sabemos se repiten cada mes. En las columnas de la derecha se escriben los montos (cantidades) esperados y en la columna final, del lado derecho, las sumas por tipo de ingreso o egreso. De la misma forma, se realiza la suma de los montos de ingresos y egresos (totales), y al igual que en el libro contable, se considera el saldo que se espera, que es la cantidad que queda al restar los gastos a los ingresos.

Como el presupuesto tiene que anticipar cómo se presentarán los ingresos y egresos a lo largo del año, es muy probable que algunos de los saldos que se obtengan sean negativos, es decir, que parezca que no habrá suficientes ingresos para completar los gastos. Esto pasa por ejemplo, cuando se espera que bajen las aportaciones de los miembros, situación que generalmente sucede a finales y principios de año, cuando las personas gastan en las fiestas decembrinas.

Instrucciones de uso:

1. El primer paso para elaborar el presupuesto es enlistar los diferentes tipos de ingresos y egresos que se prevé que se tengan durante todo el año. En los egresos hay que considerar los gastos ordinarios y extraordinarios que se pudieran presentar, y tomar en cuenta las actividades y proyectos que consideramos en la planeación. Mientras que en los ingresos, además de anotar las aportaciones y donativos que generalmente recibe la organización, también se debe incluir el valor, en términos monetarios, de los donativos en especie que podrían recibir, por ejemplo, donativos de materiales de construcción o de equipo de cómputo.



2. Posteriormente, se calculan los montos que es muy probable que se reciban y se gasten en cada uno de los conceptos de los ingresos y egresos que consideramos en la lista, anotando las posibles variaciones que se esperan durante los diferentes meses del año. Tanto los conceptos como los montos deben ubicarse en el lugar que les corresponden dentro del formato que vamos a utilizar para el presupuesto.



3. El siguiente paso en la elaboración y en la revisión mensual de los presupuestos es hacer las sumas y restas correspondientes a los ingresos y egresos para saber si el saldo que se puede esperar es positivo o negativo. Esto ayuda a tomar mejores decisiones de cuándo y cuánto gastar, y buscar formas para obtener más fondos en los periodos difíciles, así como garantizar que el dinero que haya sobrado en algunos meses, pueda ser utilizado en otros meses en donde los gastos seguramente serán mayores a los ingresos.

4. Finalmente, el presupuesto se va ajustando conforme se registren los ingresos y los gastos reales, valorando qué diferencias se presentan con el presupuesto que elaboramos y a qué se deben.

A continuación se presenta el formato que se considera más adecuado para el uso de las organizaciones sociales que están empezando a funcionar. Para facilitar el proceso, se propone elaborar un presupuesto de cuatro meses:



Tipo de ingreso o egreso		Concepto de ingreso o egreso	Montos esperados				TOTALES
			Enero	Feb.	Marzo	Abril	
(Ejemplo de tipos de ingresos y gastos*)		(Ejemplo de conceptos de ingresos y gastos*)					
INGRESOS	Aportaciones de socios o miembros de la organización	Donativos de socios					
		Cuotas de miembros					
	Aportaciones de instituciones de gobierno y otras organizaciones	Préstamos otorgados					
		Becas o estímulos					
	Aportaciones de fundaciones u organismos de desarrollo	Donativos recibidos					
		Préstamos otorgados					
	Aportaciones en especie (valoradas en términos monetarios)	Donativos de papelería					
		Donativos de gasolina para transporte					
		Donativos de alimentación					
	TOTAL DE INGRESOS						
EGRESOS	Pagos a personal o beca	Sueldos					
		Honorarios de contador					
		Becas de apoyo a estudiantes					
	Pagos de servicios y otros gastos de operación	Luz					
		Agua					
		Gas					
		Gasolina					
	Compra de materiales u otros insumos	Papelería					
		Alimentos					
		Material de Construcción					
	Compra de maquinaria, herramienta o equipo	Sillas					
		Mesas					
		Máquinas					
		Computadora					
	Otros gastos	Pago de servicio de certificación					
TOTAL DE EGRESOS							
TOTAL DE INGRESOS MENOS EGRESOS (saldo esperado)							

* El tipo y concepto de los ingresos y los gastos dependen de las necesidades de la organización.



Conclusiones y futuros pasos.

En resumen, administrar implica tener claridad de cuántos recursos tenemos, cuántos necesitamos y cómo utilizarlos de mejor forma, para aprovecharlos al máximo. Para lograr esto, debemos saber llevar las cuentas e informar constantemente a los demás de cómo van nuestros ingresos y nuestros gastos para tomar medidas a tiempo, no usar indebidamente los recursos y no comprometer a la organización. Es necesario mantener siempre a la organización en un equilibrio, para que pueda mantenerse y sobrevivir. Finalmente, la administración requiere de procedimientos contables muy específicos para garantizar el orden y la responsabilidad que demanda esta capacidad.



Se aconseja responder en grupo las siguientes preguntas, para poder dar pasos o tomar medidas para que la organización pueda ser administrada de forma más efectiva:

- ¿Qué procedimientos necesita incorporar su organización para mejorar su administración?
- ¿En qué forma ayudaría a la organización tener políticas claras de administración?
- ¿Es posible para su organización elaborar y utilizar un presupuesto?
- ¿De qué forma la organización puede registrar mejor sus ingresos y gastos?
- ¿Cuáles son los gastos que efectúa la organización que requieren ser supervisados y vigilados?



Una organización social, además de aprender a fortalecer sus capacidades para planear, dirigir, organizar y administrar, por su función de servicio a la sociedad, necesita relacionarse con las personas a las que quiere beneficiar y a las que requiere involucrar en su trabajo, es decir, a su comunidad. En esta sección se describe en qué consiste la participación, que es un elemento fundamental para lograr la integración, y también se incluyen actividades que facilitan el acercamiento y la colaboración de la comunidad. Además, se incluyen herramientas y ejemplos para facilitar su comprensión y utilización en las organizaciones.



OBJETIVO

Al finalizar el tema, los integrantes de la organización serán capaces de entender la importancia de la participación y contarán con ideas y herramientas prácticas para integrar a más personas, grupos o instituciones a los proyectos que promueve su organización.



Antes de entrar de lleno en las ideas y conceptos fundamentales sobre integración y participación, es importante reflexionar sobre cómo se han desarrollado estas capacidades en su organización, contestando las siguientes preguntas:

- ¿Cómo logran la integración y participación de la comunidad en sus proyectos?
- ¿Cuáles son las actividades en las que se integra la gente con mayor facilidad?
- ¿En alguna ocasión han logrado que mucha gente participe en un proyecto o evento?
- ¿Qué hizo posible este logro?
- ¿Qué dificultades han tenido para lograr que la gente se integre o participe en algunos proyectos?

Se recomienda que comenten sus respuestas, compartiendo qué es lo que entienden y cómo esperan que funcione la integración en su organización.



¿Qué es integrar?

« Integrar significa incluir, sumar e incorporar a otras personas; lo que se logra escuchando, trabajando como equipo y haciendo alianzas con otros. »

La integración y colaboración de otras personas en los proyectos de una organización, ayuda a que sus acciones sean más efectivas. Sin embargo, incluir a muchas personas en el quehacer de la organización, también implica enfrentarnos a dificultades para lograr que todos sean escuchados, respetados, tomados en cuenta y puedan aportar sus capacidades a los proyectos si así lo desean. Es por esto que una organización debe desarrollar ciertas habilidades para integrar a la comunidad en sus proyectos.

Ideas o pensamientos que afectan la integración.

Algunos integrantes de las organizaciones sociales pueden tener ideas que no favorecen la integración de otras personas. Por ejemplo:

... la gente nunca quiere participar porque le da flojera...

... si las personas ya entraron en contacto con la organización, ya no necesitamos hacer nada más para integrarlas...

...hacer alianzas con otras organizaciones trae más problemas que beneficios...

¿Por qué la gente no participa?

Lo que interpretamos como flojera o falta de ganas de la gente de involucrarse y participar, podría ser miedo. Muchas personas se han sentido utilizadas en el pasado (por ejemplo, por los partidos políticos, por autoridades del gobierno o por personas que buscaron beneficio individual más que comunitario) y por esa experiencia, sienten desconfianza. Algunas tienen temor de ser criticadas (por ejemplo, en algunas comunidades las mujeres que se organizan son calificadas como rebeldes o alborotadoras), otras personas pueden ser tímidas y no saben cómo acercarse o pueden tener ganas pero no sentirse seguras o capaces de aportar algo.



« Son muchas las razones por las que la gente no se acerca a la organización y mientras más atención pongamos en esto, más gente podremos ayudar a que supere sus temores y limitaciones, sumándose a nuestro trabajo. »

Siempre hay que estar pendientes de integrar.

Aunque ya contamos con personas que decidieron participar en las actividades de la organización, es muy importante asegurarse de que siempre existan oportunidades para que la gente opine, proponga ideas y tome la iniciativa para participar en todos los proyectos.



Por ejemplo:

Una organización campesina está integrada por más de 60 socios. Se considera un gran logro contar con tantas personas y que la mayoría asista a las asambleas. Pero la organización sabe que para lograr una verdadera integración, necesita promover que no sean sólo 5 o 6 personas las que hablan todo el tiempo durante las reuniones, sino buscar formas de que todos participen, expresen sus ideas y tomen decisiones.

Alianzas efectivas.

Una *alianza* es una relación de colaboración y trabajo conjunto. Establecer alianzas es complicado, pues para construirlas se necesita saber escuchar a las demás personas y organizaciones involucradas, y saber negociar con ellas. Sin embargo, una alianza efectiva puede ser muy valiosa si nos ayuda a impulsar con mucha fuerza un proyecto, gracias a que se suman esfuerzos. Si tratamos de hacer alianzas asegurando que haya una "ganancia" para todos, serán más los beneficios que las dificultades que obtendremos de ellas.



« Cuando realicemos nuestros proyectos hay que recordar que "la unión hace la fuerza". »



Elementos importantes de la integración.

Comunidad

La palabra *comunidad* se usa para referirnos a un territorio o a un grupo de personas que viven en cierta región. Pero también puede ser un grupo de personas con características en común. Es muy importante tener claro qué es lo que nuestra organización entiende como "su comunidad", ya que puede ser un territorio (por ejemplo, una colonia), un grupo (por ejemplo, las mujeres) o las dos cosas (por ejemplo, las mujeres de una colonia).

Participación

La *participación* significa tomar parte en algo. En cuestión de trabajo, significa que una persona opina, colabora, coopera y puede influir en el programa o proyecto de la organización, porque su voz es tomada en cuenta y porque le interesa el objetivo que se persigue.

La *participación comunitaria* ocurre cuando los miembros de una comunidad colaboran para resolver sus problemas y toman decisiones colectivas para promover el bienestar general. Mientras más personas participan dentro de una comunidad, más responsables se vuelven de su propio desarrollo y menos dependen de la ayuda del gobierno o de gente de fuera para salir adelante.

¿Sabías que...?

Una comunidad participativa es aquella que elige los proyectos que se llevarán a cabo en su localidad de acuerdo con sus necesidades y se organiza para trabajar en ellos.

En casi todas las comunidades existen grupos que promueven la participación de las personas: una vecindad o ejido, una cooperativa de trabajo, una iglesia, una agrupación de vecinos, etcétera. Estos grupos organizan asambleas o reuniones cada cierto tiempo para decidir cómo van a colaborar. La participación comunitaria también puede darse a través de campañas, foros y talleres, realización de entrevistas, aplicación de cuestionarios, votaciones, etcétera.

Diálogo

La integración o participación de las personas en un proyecto es algo que no puede forzarse, pues surge de ellos mismos. Un primer paso para promover un compromiso hacia una causa, es descubrir los intereses o preocupaciones de quienes integran la comunidad. Las organizaciones mejor integradas saben escuchar a la gente y están pendientes de sus necesidades, por lo que tienen una idea clara de los retos y las oportunidades que están presentes en su comunidad.



Difícilmente podremos convencer a la gente con propaganda, folletos o discursos. Las personas se comprometen realmente cuando participaron en una idea, cuando pueden decir "nosotros lo pensamos" y "nosotros haremos algo para resolverlo". La forma de comunicación más adecuada para lograr esto es el diálogo, que se trata de una comunicación entre dos o más personas en la que los mensajes van de ida y vuelta. Si una sola persona es la que habla todo el tiempo, entonces no hay diálogo. El diálogo implica escuchar al otro y tomar en cuenta sus ideas para continuar la comunicación.



Una organización que domina la capacidad de integrar se asegura de que en todos sus proyectos haya oportunidades de diálogo, colaboración y participación.



Beneficios de la integración y la participación.

Entre más personas de la comunidad se integren al trabajo de la organización, es más probable que:

- Sus proyectos respondan a las necesidades de la gente.
- La comunidad conozca a la organización.
- La gente aprenda a tomar iniciativa para solucionar sus problemas y fortalezca sus capacidades.
- Puedan unir esfuerzos y hacer alianzas con otras organizaciones de la comunidad.
- Sus proyectos permanezcan a lo largo del tiempo y se multipliquen.



Ejercicio para reforzar conocimientos.

Para poder reforzar las ideas que se revisaron anteriormente, es necesario contestar el siguiente ejercicio, contestando con un "sí" o un "no" a cada frase.

La participación:

1. Empieza por integrar a las personas que ya son miembros de la organización, escuchándolos y logrando que sus ideas influyan cada vez más en el trabajo de todos. ()
2. Se trata de lograr que toda la gente de la comunidad esté todo el tiempo trabajando en los proyectos. ()
3. Es fácil porque sólo requiere que sepamos dar información a la comunidad. ()
4. Es algo que se da naturalmente en las comunidades, si la gente quiere participar, se va a acercar, si no lo hacen, es porque no quieren. ()
5. Debe promoverse sólo con las personas que pertenecen a la organización. ()
6. Consiste en dialogar, intercambiar puntos de vista, saber qué piensa el otro y conocer en qué no está de acuerdo. ()
7. Es escuchar las necesidades de los miembros de la comunidad, aunque no participen en las actividades de la organización. ()

Respuestas al ejercicio : 1 (si), 2 (no), 3 (no), 4 (no), 5 (no), 6 (si), 7 (si)



Procedimientos o pasos a seguir para construir la capacidad.

¿Su organización está integrada?

Antes de tomar acciones en la comunidad, debemos preguntarnos si las personas de nuestra organización (miembros, socios, etcétera) realmente participan y se sienten parte de ella. Si no hemos logrado una participación activa de todos los integrantes, debemos preguntarnos por qué. Una razón podría ser que no hemos identificado sus habilidades y no tenemos claro qué responsabilidades darles. Más adelante se propone una actividad que sirve para identificar las capacidades de cada uno de los colaboradores para poder aprovecharlas.



Recuerden el dicho "El buen juez, por su casa empieza". Si queremos promover la integración de la comunidad, primero debemos lograr que la gente de la organización participe y se sienta escuchada.

¿Cómo llevar a cabo la integración?

Hay distintas formas en las que una organización puede integrar a la comunidad en sus proyectos. A continuación se presentan algunas, empezando por la menos participativa y terminando con la más participativa. El primer paso es decirle a la gente lo que hacemos o lo que planeamos hacer. El siguiente nivel consiste en dar a las personas una serie de opciones y escuchar sus respuestas. Un nivel más alto de participación requiere escuchar las ideas de los demás y decidir juntos qué es lo mejor para la comunidad. Finalmente, lo más productivo es lograr la colaboración de la gente o de otras instituciones en los proyectos.

Existen distintos niveles de participación porque cuando queremos promover la colaboración de otros en algún proyecto, necesitamos entender las diferentes maneras en las que la gente se puede ir involucrando en él, y poco a poco, ir fortaleciendo su compromiso. Generalmente, las personas que no fueron parte de la creación del proyecto, empezarán a integrarse lentamente, empezando por informarse de qué se trata, después darán su opinión sobre el proyecto, luego tomarán decisiones y finalmente realizarán acciones.

Primer paso: Identificar a quién incluir.

Antes de cualquier otra acción, necesitamos identificar a quiénes queremos incluir, para encontrar la forma de llegar a ellos. Dependiendo de las personas que busquemos, necesitaremos diferentes medios para encontrarlos.

Una forma fácil de llegar a mucha gente es visitar a instituciones y otras organizaciones sociales de la comunidad. Si les explicamos nuestro propósito como organización, ellos pueden servir de enlace con la gente.

Una convocatoria o invitación debe ser clara. Por ejemplo, si le decimos a la gente que puede venir a conocernos cuando quiera, tal vez nunca vengan. Es mejor si les damos algunas opciones de fechas o los invitamos a un evento específico.



El ayuntamiento, las iglesias, los centros comunitarios, y en especial, otras organizaciones que hacen trabajo social, pueden ser buenos aliados para ponernos en contacto con grupos y personas que tal vez no conozcamos.

Como mencionamos antes, hay varias formas de integrar a la gente en un proyecto. Su compromiso puede ser mayor o menor dependiendo del nivel de participación que logremos. A continuación se explica cómo se llevan a cabo los cinco niveles de participación que señalamos antes:

Segundo paso: Informar.

Informar se trata simplemente de decirle a la comunidad lo que la organización está haciendo y lo que planea hacer. Existen diversos medios para lograr esto, en el siguiente tema se ofrecen elementos para poder desarrollar la capacidad de comunicar.

Tercer paso: Consultar

La consulta se utiliza para conocer la opinión de la gente sobre un asunto en particular, presentándoles algunas preguntas sobre el tema y dándoles una serie de opciones para que respondan. Se usa, por ejemplo, cuando las organizaciones o las autoridades quieren mejorar un servicio o un proyecto.

Una consulta puede hacerse a través de un cuestionario. Esto permite incluir a mucha gente, pero en algunas ocasiones no podemos asegurarnos de que todas las personas entendieron las preguntas. Es por eso que los cuestionarios tienen que ser muy sencillos (las preguntas deben ser claras y responderse con un "sí" o "no", o con una escala como: "siempre", "a veces", "nunca"). Si hacemos preguntas abiertas, es decir, donde cada quien diga todo lo que piensa, terminará siendo cansado para la gente y difícil para la organización analizar la información.

También pueden hacerse reuniones de consulta. En este tipo de reuniones es adecuado usar herramientas que nos aseguren que vamos a obtener una respuesta a nuestras preguntas, por ejemplo: la votación.

Cuarto paso: Dialogar y tomar decisiones con la comunidad.

Cuando hacemos una reunión comunitaria para pedirle a la gente que participe en la toma de decisiones, se trata de escuchar a todos, y no de dar un discurso. Podemos hacerlo si nos limitamos a hacerles preguntas y a guiarlos para que puedan expresarse.



Si hay demasiadas personas en una reunión, podemos dividir a los participantes en grupos y pedirles que al responder, se aseguren de que todas las personas digan su opinión, para después compartir lo que comentaron todos juntos.



Al pedir la opinión de la gente, necesitamos ser muy cuidadosos en la forma en la que le preguntamos. No se trata de decirles qué hacer o qué pensar, sino de ayudarles a que tomen sus propias decisiones.

Cuando escuchamos las respuestas de los participantes, debemos tener en cuenta que las primeras sugerencias muchas veces son automáticas, ya que mucha gente no se toma el tiempo de reflexionar y contesta lo primero que le viene a la mente. Por eso es importante hacer más preguntas sobre el mismo tema para descubrir cuál es la intención detrás de cada propuesta. Por ejemplo: si alguien propone la construcción de un centro comunitario, hay que preguntarle: ¿Por qué es necesario? ¿Cómo podríamos mantenerlo? ¿Qué problemas solucionaría? ¿Qué problemas podría ocasionar? ¿A cuántas personas beneficiaría?

También hay que poner atención a los temas que le interesan a la comunidad y sobre los que quiere platicar. Si hablamos siempre de lo mismo, la gente terminará por aburrirse.

Entre las diferentes acciones para promover el diálogo y la toma de decisiones encontramos:

Lluvia de ideas:

La "lluvia de ideas" es un ejercicio que permite que todos los participantes contribuyan a encontrar nuevas propuestas. El encargado de moderar la reunión debe hacer una pregunta clara, por ejemplo: ¿Cuáles son las principales causas de las enfermedades en nuestra colonia? Los participantes deben decir todo lo que se les ocurra acerca de ese tema, todas las ideas son válidas, incluso lo que pudiera parecer tonto, pues se trata de encontrar nuevos puntos de vista. No hay debate, crítica, ni discusión de las respuestas, solamente aclaración en caso de que algo no se haya comprendido. El responsable debe anotar lo que las personas comentan y procurar que todos los asistentes compartan al menos una idea. La lista que se obtuvo puede usarse para elegir las ideas más relevantes al problema que se analiza.



Votación:

Cuando hay muchos temas que considerar, puede ser útil votar para definir prioridades o preferencias del grupo. Una vez que se tiene una lista de opciones puede preguntarse a cada persona cuál le parece la más importante y hacer un conteo de las respuestas de todos. Aquellas que obtuvieron más votos deben atenderse primero. Sin embargo, antes de tomar una decisión, debemos escuchar las razones de quienes votaron por otras opciones, podría ser que logren convencer a los demás para que cambien su voto inicial.

Discusión en equipos:

Cuando el grupo es muy grande, se puede dividir a los participantes en equipos. Se plantea una pregunta o tema y se da cierto tiempo (10 minutos por ejemplo) para discutirlo. Se pide que todos los integrantes del equipo compartan sus ideas y lleguen a una conclusión. Al finalizar el tiempo acordado, una persona de cada equipo deberá compartir ante el grupo las ideas generales que discutieron. Pueden usar un papel grande o rotafolio durante la discusión, para que sea más fácil compartir sus conclusiones.



Por ejemplo:

La escuela primaria de una comunidad reunió a los padres de familia para elegir los temas de los talleres del proyecto "Escuela para Padres". Durante la junta, primero hicieron una lluvia de ideas sobre los temas que les interesaban. Los padres mencionaron, entre otros:



Indisciplina
Apoyo en los estudios
Alimentación
Drogas
Cómo hablar con los hijos
Conflictos
Sexualidad
Castigos y recompensas
Labores del hogar
Amistades
Salud

Después, por mayoría de votos, eligieron los cinco temas que deseaban incluir en los talleres.

Por último, se dividieron en cinco equipos, para discutir y hacer una lista sobre las preguntas que tenían de cada tema. Al final, todos los equipos compartieron sus respuestas con los demás participantes para que todos estuvieran de acuerdo en lo que la escuela tomaría en cuenta para preparar los talleres.

Quinto paso: Involucrar a las personas.

Para integrar a la gente en un proyecto necesitamos saber dos cosas: 1) qué pueden y quieren hacer esas personas y 2) qué actividades son necesarias para lograr los objetivos del proyecto. Una vez que sabemos con qué habilidades contamos y lo que queremos lograr, podemos definir prioridades, formar grupos y definir responsabilidades.

Cuando se tienen claras las prioridades, las mismas personas pueden definir sus metas y la parte del trabajo que son capaces de hacer. Como vimos en la capacidad de organizar, a la hora de establecer responsabilidades, es útil identificar a las personas más apropiadas para cada actividad, dependiendo de sus habilidades e intereses. No olvidemos que, a la hora de decidir quién hace qué, es mejor encargar las tareas a una persona específica; si decimos al grupo "hay que hacer esto" es probable que nadie lo haga.

Para evitar esto hay que poner por escrito la lista de actividades y el nombre del responsable de cada una. También hay que cuidar no recargar todo el trabajo en una o dos personas.



No todas las personas tienen que colaborar en todas las actividades ni todo el tiempo. Participar es hacer una diferencia con nuestra aportación. Lo importante es incluir y trabajar con los demás, evitando que se divida la comunidad y que se sientan alejados de la organización.



Sexto paso: Hacer alianzas.

Como se explicó antes, hacer alianzas significa establecer una relación con otras organizaciones o grupos, y lograr la colaboración mutua en algún proyecto. El objetivo de la alianza es lograr que ambas organizaciones aporten y ganen algo.

Para hacer una alianza es necesario saber qué beneficio se quiere obtener y cuál será nuestra aportación a la otra parte, cuándo se necesita colaborar y qué debemos cuidar para mantener una buena relación. Es decir, se requiere que las dos partes deseen trabajar juntas y formalizar, de preferencia a través de un escrito, los acuerdos de la colaboración.



Por ejemplo:

A continuación se proporciona un ejemplo de los distintos niveles de participación que pueden producirse en una organización:

Un comité vecinal está trabajando para conseguir que las autoridades mejoren los caminos y carreteras de su comunidad.

El primer nivel sería **informar** a la gente cuál es la solicitud que se está haciendo, es decir, decirles qué calles están pidiendo que sean pavimentadas.

El segundo nivel sería **consultar** con la gente si están de acuerdo en que se solicite pavimentar esas calles, y si no lo están, preguntarles por qué.

El tercer nivel sería **dialogar** con la gente para conocer sus opiniones sobre las calles que necesitan ser pavimentadas y tomar una decisión entre todos sobre qué le pedirán al gobierno. Y tal vez, invitar a las personas para que firmen la petición que elijan.

El cuarto nivel sería organizarnos para que la gente se **involucre** en la reunión con el gobierno y en el trabajo de pavimentación por medio de faenas.



El quinto nivel sería hacer una alianza con las empresas de construcción para que aporten materiales a cambio de que se ponga un letrero agradeciendo su colaboración en el proyecto.



Una vez que se ha explicado el proceso para lograr la integración, es importante que los miembros de la organización conozcan y fortalezcan habilidades personales que son fundamentales para el desarrollo de esta capacidad:

- Identificar las necesidades de la comunidad, para poder proponer actividades que sean atractivas para la gente.
- Construir espacios de diálogo, para que la gente se sienta escuchada y se anime a participar.

A continuación se proponen dos actividades que las organizaciones pueden usar para integrarse de manera más efectiva con la comunidad y promover la participación de las personas interesadas en su quehacer.



Dibujando nuestra comunidad

Objetivo: Hacer un análisis de la situación de nuestra comunidad, identificando recursos (personas, organizaciones, instalaciones), retos (situaciones más urgentes, necesidades de la comunidad, problemas que se deben resolver) y oportunidades (cosas que podemos aprovechar), para definir con más claridad a quién nos gustaría integrar a nuestros proyectos y para qué.

Número de participantes: De preferencia más de 6.

Materiales: Plumones de colores o crayolas, cinta adhesiva, hojas blancas grandes pegadas entre sí.

Tiempo: 60 minutos.



Instrucciones:

1. El facilitador tiene que elegir con el grupo cuál es la situación o el problema que estamos tratando de analizar (por ejemplo: la deserción escolar de los jóvenes en una comunidad debido a la migración).

2. Después es necesario acordar con los participantes, ¿qué es lo que consideramos nuestra comunidad? Se pedirá que el grupo trate de ilustrar o expresar esta definición en una hoja de papel grande o de rotafolio. Por ejemplo: si es un territorio (el pueblo, la comunidad, la ciudad, etcétera), se pueden dibujar los límites del mismo, si es un grupo de personas (por ejemplo: los jóvenes del pueblo), se puede dibujar además una o dos personas que los representen. Los dibujos los puede hacer el facilitador o alguno de los participantes.

3. Después, el facilitador debe pedir a los asistentes que mencionen todos los grupos u organizaciones que se relacionan con el problema que están analizando (jóvenes, grupos indígenas, grupos de mujeres, discapacitados, hospitales, ayuntamiento, iglesias, escuelas, juntas de vecinos, etcétera) para irlos dibujando dentro de la comunidad que trazaron antes.

4. Después, el facilitador procederá a preguntar qué recursos físicos existen en la comunidad que pueden apoyar a la solución del problema (por ejemplo: empresas, comercios, otros lugares de trabajo, etcétera).

Nota: Esta actividad durará alrededor de 20 minutos, con un grupo de entre 8 y 10 personas. En grupos menores durará menos. El coordinador deberá mantener siempre la energía del grupo activa. Si las personas no están participando mucho, se deben hacer preguntas directas para motivarlos.

5. Una vez que estén los dibujos, hay que pedirle a los participantes que indiquen los principales problemas o retos que detecten en su comunidad alrededor del tema (por ejemplo: algunos jóvenes dejan madres solas), así como las oportunidades (por ejemplo: las mamás pueden organizarse para ayudarse entre si) y los enlisten.

6. Para finalizar, es necesario solicitar a todos los asistentes que observen el mural completo y señale con qué grupos pueden aliarse para trabajar en la solución del problema y por qué. Una vez que se identificaron, hay que comentar en conjunto: ¿qué beneficios obtendríamos al integrarlos? ¿cómo podemos hacerlo?



Para platicar en grupo:

- ¿Qué aprendieron de este ejercicio?
- ¿Consideran que tienen en su comunidad los recursos para resolver sus problemas?
- ¿En qué les ayuda tener un panorama de los grupos y las organizaciones de su comunidad así como de los retos y oportunidades a los que se enfrentan?

Cierre:

Hay que recordar que es importante hacer este tipo de análisis con la comunidad para poder ver la realidad de una manera completa. Este ejercicio nos ayuda a entender en qué problemas es importante trabajar y con quien podemos aliarnos.

Diferenciando Grupos

Objetivo: Conocer los diferentes puntos de vista de las personas y separar sus ideas y propuestas en conjuntos hasta llegar a un acuerdo.

Número de participantes: De preferencia más de 6.

Materiales: una pluma y tres tarjetas de papel para cada participante, cinta adhesiva.

Tiempo: 60 minutos.

Instrucciones:

1. El facilitador debe ayudar al grupo a definir un problema para su discusión. Lo mejor es definir el problema en la forma de una pregunta. Por ejemplo: ¿Qué problemas de salud hay en nuestra comunidad?
2. Posteriormente, el facilitador debe entregar a cada participante tres tarjetas de papel para que escriba en cada uno una posible respuesta.

Nota: Si son muchas personas, entonces hay que darles sólo dos tarjetas a cada una.

3. Las tarjetas se tienen que pegar en la pared o en un rotafolio de tal manera que todas puedan verse fácilmente.



4. Luego, en silencio absoluto, todos los participantes deberán organizar las tarjetas en grupos similares, es decir juntar en un mismo lugar las ideas que tengan algo en común.

Por ejemplo: un grupo de los problemas de salud que afectan a los jóvenes, en que si alguien mete una tarjeta a un conjunto y otra persona considera que esa idea no pertenece a ese grupo, puede cambiarla. Si una idea cambia constantemente de conjunto, puede escribirse de nuevo en otra tarjeta y colocarse en ambos conjuntos. El facilitador debe vigilar que todos participen en la actividad y que no hablen.

5. Una vez que las personas dejan de hacer cambios, se puede considerar que el grupo llegó a un acuerdo. En este momento ya se puede hablar. Los participantes deben poner un título a cada uno de los conjuntos, que diga en pocas palabras, de lo que tratan las ideas. Para finalizar, debe escribirse el título en una nueva tarjeta y pegarse junto a las ideas que representa.

Nota: En ocasiones pueden quedar tarjetas solas que no pertenecen a ningún conjunto.

6. Cuando se tienen los conjuntos con sus títulos, el facilitador debe preguntar al grupo qué opinan acerca de cada uno de los temas de las ideas y el grupo debe mencionar algunas propuestas para trabajar en ellos.

Para platicar en grupo:

- ¿Qué aprendieron de este ejercicio?
- ¿En qué ayudó el organizar las ideas de esta manera?
- ¿Qué diferencias habría si hubiéramos hecho sólo una lista de respuestas a la pregunta inicial?

Cierre

Es necesario comentar sobre la importancia de usar métodos participativos para comprender un problema complejo, especialmente cuando puede haber muchos puntos de vista diferentes al respecto.



A continuación se presentan dos guías que pueden servir de orientación a la hora de hacer una consulta popular y una reunión comunitaria de toma de decisiones. Es importante cuidar que las actividades que proponemos motiven la participación de las personas.

Consulta comunitaria

Una consulta comunitaria consiste en recaudar la opinión de las personas de la comunidad sobre algún asunto. A continuación se explica el proceso que puede seguirse para realizar una consulta, incluyendo un ejemplo en cada paso.

1. Definir claramente cuál es el objetivo de la consulta, es decir, qué información quieres obtener al pedir la opinión de los demás miembros de la comunidad.

Ejemplo: Conocer las costumbres de manejo de desechos de las familias de la colonia.

2. Decidir a quién va dirigida la consulta, cuántas personas necesitamos que participen para que la información nos sirva, si se hará por escrito o en una reunión y cómo se invitará a las personas a participar en ella.

Ejemplo: Se harán unas preguntas a por lo menos 30 mujeres de la colonia, se les invitará tocando la puerta de su casa.

3. Asegurarse que las preguntas son claras (usando un lenguaje sencillo), cerradas (pueden contestarse con un "sí" o un "no", o seleccionando una opción), y neutrales (que no demuestran la preferencia de quien pregunta).

Ejemplos:

¿Cuántas bolsas de basura desecha su familia a la semana?

¿Cómo es el servicio municipal de recoger basura?

Bueno __ Regular__ Malo __



¿Separaría la basura si hubiera quién la recogiera para reciclarla?

Sí ___ No ___

¿Sabe lo que es una composta?

Sí ___ No ___

4. Explicar al inicio de la consulta, ya sea por un cuestionario o una reunión, cuál es el objetivo de ésta.

Ejemplo: Buenas tardes, queremos conocer las costumbres de manejo de la basura de las familias de la colonia para ver qué podemos hacer para reciclarla.

5. Reunir la información y decidir qué hacer con ella.

Ejemplo: Juntar las respuestas de las 30 mujeres y analizar lo que dijeron para proponer algo.

6. Informar los resultados a la gente que participó en la consulta.

Ejemplo: en la siguiente reunión de vecinos comentar qué conclusiones obtuvieron de la consulta.

Reunión comunitaria

Una *reunión comunitaria* consiste en organizar una junta con diferentes personas de la comunidad para dialogar sobre un tema. A continuación se presenta una serie de pasos para realizar una reunión comunitaria, incluyendo un ejemplo en cada uno.

1. Definir claramente cuál es el objetivo de la reunión, es decir, qué resultados quieres obtener de esta junta.

Ejemplo: Definir un plan para realizar una campaña de salud.

2. Escoger una fecha para la reunión que sea accesible para todos los participantes.

Ejemplo: Un sábado en la mañana para que puedan asistir las personas que trabajan.

3. Hacer una lista de las personas y organizaciones que deben estar presentes en la reunión, invitarlas y asegurarnos que asistirán.

Ejemplo: Queremos que asistan enfermeras, al menos un funcionario público, madres y padres de familia, maestros, jóvenes, etcétera.



4. Hacer un plan de cómo debe desarrollarse la reunión con base en los resultados que queremos lograr.

Ejemplo: La reunión comunitaria se realizará el sábado 27 de septiembre a las 10:00. En la junta se explicará que nuestra organización desea realizar una campaña de salud y que para planearla queremos conocer la opinión de la comunidad. Se hará una actividad de presentación al inicio donde todos digan su nombre y qué esperan de la reunión. Luego el encargado hará diferentes preguntas sobre el tema para discutir en grupo qué problema de salud es el más urgente de resolver para la comunidad. Un miembro de la organización escribirá todas las ideas que se mencionen en la reunión para darles seguimiento.

5. Para finalizar, hacer un resumen escrito de los avances y acuerdos de la reunión.



Conclusiones y futuros pasos.

Integrar a la comunidad en el quehacer de la organización es una tarea difícil, pues tenemos que estar muy atentos y pendientes de la gente. Si logramos escuchar a la comunidad, podremos comprenderla mejor y hacer propuestas que respondan a sus necesidades y deseos, por lo que será más probable que las personas quieran trabajar con nosotros y que nuestros proyectos se fortalezcan. Sin duda, a mayor nivel de participación de la comunidad, mayor y mejor es el compromiso de la gente con nuestra organización.



Finalmente, es aconsejable responder en grupo a las siguientes preguntas, para poder dar pasos o tomar medidas para integrar de mejor forma a las personas dentro y fuera de nuestra organización:

- ¿En qué nivel de participación trabaja generalmente su organización (informar, consultar, dialogar, participar o hacer alianzas)? ¿Por qué?
- ¿Cómo calificarían el compromiso de la comunidad hacia los proyectos de su organización? ¿Creen que la manera en la que han hecho propuestas a la comunidad ha influido en el compromiso de la gente?
- ¿Qué cosas necesitan investigar de su comunidad para poder involucrar a más personas en sus proyectos?
- ¿Por qué es importante buscar la participación e integración dentro de la organización antes de promoverla en la comunidad?



Para realizar cualquier actividad es necesario saberse comunicar con los demás. Para las organizaciones sociales, comunicarse es especialmente importante ya que para ser útiles y responder a las necesidades de la comunidad, tener credibilidad y contar con su confianza, es indispensable mantenerse cerca de ella.

En esta sección se incluyen definiciones y conceptos para ampliar sus conocimientos sobre la comunicación de forma que los integrantes de la organización puedan establecer relaciones positivas con cualquier persona.



OBJETIVO

Al finalizar el tema los participantes comprenderán en qué consiste la comunicación y contarán con herramientas para llevar a cabo esfuerzos de comunicación más efectivos.



Antes de revisar las ideas y conceptos fundamentales sobre la comunicación, es importante reflexionar sobre cómo se ha desarrollado esta capacidad en su organización, contestando las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se comunican los integrantes de la organización?
- ¿Qué se necesita para mantenerse en comunicación con los demás?
- ¿Llevan a cabo alguna actividad especial para lograr una buena comunicación?
- ¿Necesitan comunicarse con otras personas u organizaciones de su comunidad o de otra localidad?
- ¿Qué problemas han enfrentado para comunicarse bien?

Se recomienda que comenten sus respuestas, compartiendo qué es lo que entienden y cómo esperan que se dé la comunicación dentro y fuera de su organización.



¿Qué es comunicar?



Comunicar es dar o intercambiar información con otra persona o personas.



Una organización social necesita comunicarse de manera efectiva con las personas a las que quiere beneficiar; con la gente que apoyará su trabajo a través de donaciones o aportaciones; con los grupos con quienes va a trabajar y con el resto de la comunidad.

De esa forma la organización mantendrá una relación cercana con los demás y se convertirá en una parte necesaria y valiosa de la comunidad. Comunicar nos permite conocernos y entendernos, es indispensable para establecer buenas relaciones con los otros.

Ideas o pensamientos que afectan la comunicación.

A veces tenemos ciertas ideas que no nos permiten entender qué es necesario hacer para comunicar de manera efectiva. En el siguiente cuadro se presentan ejemplos de este tipo de pensamientos:

"...comunicar es sólo platicar, porque cuando platicamos con alguien, tarde o temprano los demás se van enterando..."

"...no entiendo por qué estamos teniendo problemas si no hemos dicho nada..."

"...para comunicar hay que pensar qué información necesitan los demás y asegurarse de que la tengan..."



A continuación se ofrecen algunas explicaciones y precisiones que pueden ampliar la forma de ver la comunicación:

Siempre estamos comunicando. A veces pensamos que guardar silencio evita tener problemas o malas relaciones, lo cierto es que todo comunica, no solamente las palabras, nuestra expresión corporal y actitud dicen más que mil palabras, por eso es muy importante recordar que todo el tiempo estamos comunicando, ya sea con señales, movimientos, gestos, silencios, imágenes, etcétera y no sólo con palabras, símbolos o escritura.

La comunicación no se va a dar sólo “de boca en boca”. Las necesidades e interpretación de las personas pueden ser diferentes a las nuestras. Para que exista una comunicación efectiva se necesita que pensemos antes qué queremos decir, a quién y cómo lo tenemos que decir para que los demás entiendan nuestra idea, es decir, aseguramos de comunicar a la persona correcta y en la forma adecuada. Por eso, aunque nos comuniquemos correctamente con los miembros de nuestra organización hablando, esto no asegura que ellos, a su vez, se comuniquen de la misma forma con otras personas fuera de la organización.

Toda buena comunicación genera un diálogo. Generalmente pensamos que para comunicar sólo necesitamos mantener informados a los demás, pero esto es sólo un primer paso para hacerlo. Poner al tanto a otras personas de lo que sucede, es tan importante como tener una respuesta de ellas, ya que la razón de la comunicación es obtener algo de los demás, ya sea una acción, o simplemente que entiendan lo mismo que nosotros y para lograrlo, necesitamos sostener un diálogo constante con ellos. De la misma forma, las personas con las que trabajamos, a las que servimos y a las que queremos involucrar en nuestra organización, también están esperando algo de nosotros y necesitan conocernos y saber qué estamos haciendo o qué planeamos hacer. Comunicar ayuda a integrar a la gente con la seguridad de saber lo que buscamos y hacemos, siendo claros y rindiendo cuentas sobre nuestro trabajo.

¿Sabías que...?

La comunicación debe darse “de ida y vuelta”, no basta con que digamos lo que pensamos o sentimos. Comunicamos para relacionarnos con los demás, porque los necesitamos para hacer nuestro trabajo.



Elementos importantes para una buena comunicación

Información

En toda organización se produce información. Constantemente la necesitamos y utilizamos para hacer mejor el trabajo de tal forma que aprendemos y generamos nuevos conocimientos, produciendo entonces, nueva información. Sin embargo, no siempre estamos conscientes de lo importante que es que todos los integrantes de la organización tengan acceso a ella. El proceso de comunicación está incompleto si no nos aseguramos de tener una respuesta de la otra parte, sin esta información no tenemos posibilidad de comunicarnos y de trabajar efectivamente.

La información que se produce en el resto de las capacidades (planear, dirigir, organizar, administrar e integrar) sirve al interior de la organización para tomar decisiones, señalar aciertos, corregir fallas y aprender y crecer como institución. La misma información sirve al exterior de la organización para compartir nuestro trabajo, mostrar resultados y que la comunidad y otros grupos tengan confianza en la organización para que deseen apoyarla sumándose y participando en nuestra causa.



La información nos da mayor poder de influir en los demás y de lograr nuestros propósitos, por lo que es importante no limitar a nadie dentro de la organización, negándole u ocultándole información.

Mensajes

Un *mensaje* es lo que queremos decir, la información que deseamos transmitir a los demás para generar una respuesta. Para lograr una comunicación efectiva necesitamos planear, es decir, tener claro el mensaje que queremos dar. Lo importante del mensaje es provocar una reacción en los demás, para iniciar un diálogo.

¿Sabías qué...?

Comunicar nuestros mensajes es similar a contar una historia. Debemos tener claro por qué queremos contarla, quiénes están involucrados, a quiénes afecta, qué es lo que podemos aprender de ella y qué sucede en la historia que estamos contando.



Medios de comunicación.

Un *medio de comunicación* es la forma que decidimos utilizar para comunicar nuestro mensaje. Los medios pueden llegar a una sola persona que conocemos, por ejemplo, una carta, o pueden llegar a un grupo grande de personas que no conocemos, como cuando utilizamos un periódico para publicar un anuncio. Los medios de comunicación masivos, son los que llegan a miles de personas, como la televisión, los periódicos y revistas, el radio e Internet.

La mayoría de las organizaciones utilizan algunos medios para comunicarse con los demás, entre los más comunes están las reuniones y los avisos. Hacia el exterior, las organizaciones usualmente utilizan volantes, murales o boletines de noticias para estar en contacto con sus beneficiarios y con sus benefactores o donantes. Recientemente, varias organizaciones utilizan medios como el Internet y los correos electrónicos para entrar en contacto con los demás ya que no son costosos y les permiten llegar a mucha gente dentro y fuera de su comunidad.



Persona o personas que reciben los mensajes.

Cuando comunicamos un mensaje, tenemos que tener claro a quién deseamos o necesitamos hacer llegar ese mensaje, pues de esto depende el medio de comunicación que se requiere. Por ejemplo, no comunicamos lo mismo, ni de la misma forma, a una persona con la que trabajamos dentro de la organización, que a un miembro de una institución de gobierno, que está afuera de la organización. Así, una organización necesita varios mensajes y varios medios para poder comunicar lo mismo a diferentes personas.



Por ejemplo:

“Familias Creciendo” va a realizar un evento. Para que todo salga conforme a lo esperado necesita comunicar, hacia dentro y hacia fuera de la organización, la información sobre el evento (mensaje).

- Dentro de la organización, el director comunicará por medio de una reunión, lo necesario para la organización, coordinación y cooperación entre sus integrantes para poder realizar el evento. En la reunión les informará qué otros beneficios o resultados se quieren generar, se acordarán metas, asignarán tareas y establecerán compromisos con sus compañeros.

- Hacia afuera de la organización, “Familias Creciendo” comunicará a la comunidad la información general del evento, por medio de volantes que se repartirán a las personas además de pegarse en los pizarrones informativos de escuelas e iglesias. El volante contendrá el propósito, la fecha y el lugar del evento, invitará al público a asistir y participar en el evento y pedirá a los interesados a informar a otras personas para que también puedan asistir.

Como vemos en este ejemplo, la misma información se comunica a través de dos medios diferentes, la reunión y los volantes, y con dos mensajes distintos, dependiendo de la persona que los va a recibir.

Buscamos compartir diferentes cosas con cada persona. Por eso es importante pensar en la mejor forma de enviar nuestros mensajes, a quién serán dirigidos y cuál debe ser el mejor medio para hacerlo.



También debemos tomar en cuenta el mejor momento y el tiempo que necesitamos para comunicarnos y ser oportunos.



¿En qué nos ayuda tener una comunicación efectiva con los demás?

La comunicación determina cómo nos relacionamos con los demás. Por eso, una organización que logra comunicarse efectivamente:

- Identifica sus objetivos con claridad y facilita que los demás trabajen para lograrlos.
- Toma decisiones bien informadas que le permiten conseguir sus objetivos y crecer.
- Garantiza una mayor cooperación y coordinación entre sus miembros, y entre éstos y las personas con las que colabora la organización.
- Da a conocer a los demás qué es y qué busca, para aclarar dudas y darles seguridad sobre qué esperar de la organización.
- Involucra e integra a otras personas a las actividades de la organización, convenciéndolas de sumarse a su causa.
- Logra darse a conocer entre los demás integrantes de su comunidad o su localidad.
- Evita problemas, malos entendidos y resistencias de las personas de afuera de la organización que pudieran afectarla.
- Contribuye a que haya una imagen positiva de la organización y a que su comunidad esté más satisfecha con su trabajo.



Ejercicio para valorar los conocimientos sobre la comunicación.

Para poder reforzar los conceptos y definiciones que se plantearon anteriormente, es necesario contestar el siguiente ejercicio, contestando con un "sí" o un "no" a cada frase (las respuestas correctas se indican al final del ejercicio):

La comunicación:

1. Consiste solamente en dar a conocer información a los demás para que estén enterados. ()
2. Es la misma para todas las personas, sin importar si están adentro o afuera de la organización. ()



3. Tiene que ser necesariamente escrita o hablada, porque de otra forma las personas no saben que nos estamos comunicando con ellas. ()

4. Requiere tener muy claro qué deseamos decir y a quién nos queremos dirigir. ()

5. Es elegir los mensajes, medios de comunicación y tiempos adecuados para compartir información efectivamente. ()

6. Busca generar una reacción o respuesta de la persona con quien nos estamos comunicando, para poder relacionarnos con ella. ()

Respuestas correctas al ejercicio 1: (no), 2 (no), 3 (no), 4 (sí), 5 (sí), 6 (sí)



¿Cómo lograr que la comunicación sea efectiva?

A continuación se proponen una serie de pasos que pueden ayudarle a la organización social en sus procesos de comunicación:

Primer paso: Saber qué información requerimos de los demás y cuál necesitamos compartir.

La siguiente lista incluye los temas que debe contener la información que una organización necesita utilizar y compartir con los demás para realizar su trabajo:

- ¿Cuál es el fin o propósito de la organización? (su misión)
- ¿Cuál es la necesidad que la organización está ayudando a satisfacer? (su problema o causa social)
- ¿Por qué, para qué y cuándo se creó la organización? (su origen o historia)
- ¿Por qué es importante para la comunidad o localidad? (su razón de ser)
- ¿Cuáles son las ideas o principios que comparten sus integrantes? (sus valores)



- ¿Qué quiere ser la organización, cómo desea ser vista por su comunidad? (su visión)
- ¿Cuáles son sus objetivos y metas? (sus planes)
- ¿Cuáles son sus proyectos y actividades? (su trabajo)
- ¿Quiénes participan en la organización y qué responsabilidades tienen? (sus integrantes)
- ¿A quiénes sirve o atiende la organización? (sus beneficiarios o usuarios)
- ¿Cómo son las condiciones que rodean a la organización? (su contexto)
- ¿Con quiénes trabaja la organización? (sus aliados o socios)
- ¿Con cuántos y cuáles recursos trabaja? (su presupuesto)
- ¿Qué necesidades tiene la organización? (sus solicitudes, expectativas o demandas hacia la comunidad o localidad)
- ¿Cuáles son los principales logros o beneficios que ha producido? (sus resultados)
- ¿Cuáles son los obstáculos o limitaciones que no le permiten avanzar? (sus debilidades)
- ¿Qué ha sucedido en la organización que sea importante dar a conocer? (sus noticias)
- ¿De qué forma pueden ayudar o cooperar con la organización las personas de su comunidad? (los donativos, voluntarios o apoyos que necesita)

Segundo paso: Organizar y sistematizar la información que vamos a necesitar o utilizar.

Una organización necesita encontrar formas para acumular y consultar la información que considera útil para su trabajo. Para hacerlo, es necesario desarrollar un sistema de archivo, que nos permita separar la información, que vamos juntando o consiguiendo, por temas. Una manera de organizarla es identificar qué información usamos con frecuencia y debemos tener a la mano para comunicarla de forma urgente, ya que requiere una respuesta inmediata de alguien más, y por otro lado, qué información se necesita sólo en ciertos momentos. Por ejemplo, una vez al año, generalmente en diciembre, necesitaremos la información del presupuesto y los reportes administrativos de todo el año para hacer un informe del estado de los recursos de la organización.



Debemos asignar un lugar donde se guardará la información según el orden que hayamos acordado. Acumular, clasificar y ordenar la información nos permite tener "memoria" de lo que ha sucedido, cuándo y por qué. De la misma forma, nos ayuda a tener claro todo el tiempo, quién sabe y tiene información sobre qué temas dentro de la organización, dónde se pueden encontrar los datos que necesitamos, etcétera.

Finalmente, dado que la información es la materia prima de los mensajes que se deben desarrollar para comunicarse efectivamente, tener estos registros y sistemas de información facilitará la tarea de recopilar y seleccionar los datos que debemos utilizar en el proceso de comunicación. Es decir, qué información usaremos para construir nuestros mensajes.

Tercer paso: Conocer y entender a las personas con las que se requiere comunicarse.

En una organización social se establecen diferentes relaciones. Por ejemplo:

- Entre sus integrantes.
- Entre sus integrantes y el director o los demás encargados de la dirección.
- Con los beneficiarios, clientes o usuarios de la organización (a quienes desea beneficiar).
- Con las personas, organizaciones o instituciones que le dan apoyos económicos o en especie (los donantes).
- Con las personas o empresas a las que les compra materiales para poder trabajar (los proveedores).
- Con las personas a las que les solicita préstamos o con las que tiene pagos pendientes.
- Con las organizaciones o instituciones con las que necesita colaborar y trabajar en alianzas.
- Con las autoridades de gobierno municipales, estatales o a nivel federal.
- Con empresarios o empleados de empresas.

A estos grupos de personas se les conoce como *públicos*. Antes de definir nuestros mensajes, siempre es importante enlistar los diferentes públicos a quienes va a llegar la información, ya que las necesidades de comunicación que tenemos con ellos son diferentes, y tendremos que solicitarles o darles mensajes adecuados a cada uno. Para saberlo necesitamos:

- a) Considerar si las personas con quienes nos vamos a comunicar conocen o saben sobre la información que les vamos a dar.
- b) Valorar si la información que vamos a darles puede ser de su interés o no.
- c) Entender si esas personas se sienten poco cercanas a nosotros y por qué existe esa distancia.
- d) Qué tenemos que hacer para que confíen en nosotros y nos crean.
- e) Identificar si esperan algo de nosotros y el tipo de beneficio que podríamos darles.



Cuarto paso: Construir los mensajes que deseamos dar.

En las organizaciones sociales, a veces es difícil elegir el mensaje más importante que debemos transmitir a los demás, porque tenemos muchas necesidades y esperamos muchas cosas de ellos. Pero generalmente, los mensajes que damos incluyen información sobre:

- a) Nuestros valores o posiciones.
- b) Los problemas o barreras que enfrentamos y deseamos superar.
- c) Lo que necesitamos y solicitamos de los demás.
- d) Lo que lograremos con ello.



Por ejemplo:

Para comunicar lo que hace y la importancia de su trabajo, una organización que trabaja a favor de que las personas tengan un empleo o puedan producir un ingreso para poder sobrevivir, necesita compartir sus valores o posiciones con respecto al problema. La organización podría usar la siguiente frase en sus mensajes:

"Todas las personas merecen la oportunidad de trabajar para ganarse la vida y no pasar hambre. Todos tenemos derecho a trabajar y vivir dignamente."

Después, la organización debe señalar qué está impidiendo que esto ocurra:

"Sin embargo, en la ciudad, el 32% de la población no tiene empleo u otros recursos para ganar dinero."

Posteriormente, la organización debe comunicar cuál es su necesidad o demanda, es decir, qué propone para cambiar la situación y cómo podrían colaborar los miembros de la comunidad para resolver este problema, pues esto permitirá que el receptor o receptores sepan qué respuesta esperamos de ellos:

"Ayúdanos, regalando una hora de tu tiempo para capacitar a un joven que no tiene trabajo para que pueda conseguir uno."

Finalmente, deben aclarar cuál es la visión de futuro que tiene la organización para reducir o resolver el problema social que atiende:

"Juntos podemos lograr que los jóvenes de nuestra comunidad estén más preparados y sean más productivos para que puedan salir adelante."



Otros mensajes que deben compartir las organizaciones sociales son las noticias, que son sucesos importantes, o en su caso, situaciones no esperadas que despiertan el interés de la comunidad. Al comunicar noticias, debemos incluir qué fue lo que sucedió, quién estuvo involucrado y quién fue afectado (para bien o para mal), cuándo sucedió, dónde pasó, cómo sucedió y por qué. También es importante comunicar información sobre los eventos planeados por la organización que necesitan la participación de la comunidad que atiende, incluyendo la fecha, lugar y objetivo del evento.

Quinto paso: Elegir el medio más adecuado para hacerlo.

A continuación se describen algunos medios que pueden ser utilizados por los miembros de las organizaciones para dar sus mensajes:

- **Reunión:** es el medio más común y menos costoso para mantenerse comunicados. Existen diferentes tipos de reuniones, entre ellas, las reuniones comunitarias (descrita en la capacidad de integrar) o reuniones de trabajo (en la sección de herramientas se incluye una guía para poder realizarlas de forma efectiva).
- **Carta o correo electrónico:** sirven para informar y solicitar a una persona o a un grupo algún asunto.
- **Aviso o circular:** se utilizan para dar a conocer políticas, acuerdos o procedimientos que ha adoptado la organización, y sobre los que todos deben estar enterados para mantenernos en el mismo camino.
- **Mural o tabla de anuncios:** en estos medios se colocan mensajes breves y claros para que todos puedan estar informados sobre algún evento o situación cuando sea necesario. A veces esos mensajes están dirigidos a una persona o grupo en especial.
- **Folleto o volante de presentación de la organización:** son un medio muy sencillo que da a conocer nuestra identidad. Es una forma en que las personas de afuera de la organización pueden conocernos fácilmente sin haber estado dentro de ella.
- **Boletín informativo:** en él damos a conocer cosas que pasan dentro de la organización, para mantener informados a nuestros beneficiarios y a nuestros benefactores o donantes sobre nuestro trabajo y así todos estemos en sintonía. El boletín se elabora de forma periódica, para que todas las personas con las que se relaciona la organización puedan esperarlo.
- **Convocatoria e invitación:** se usan para solicitar la participación de personas fuera de la organización en una actividad concreta, en ellas comunicamos las condiciones que se requieren para ello.



- **Entrevista:** un medio de comunicación realiza una serie de preguntas a una o varias personas que cumplen la función de representantes de la organización (por ejemplo, al director), para conocer sus opiniones o impresiones sobre algún tema o actividad.
- **Conferencia de prensa:** es una reunión a la que la organización convoca a representantes de medios de comunicación masivos, como el radio, la televisión y los periódicos, para anunciarles una opinión o actividad de gran interés que requiere de la participación general de la comunidad o de la localidad.
- **Boletín para prensa:** son documentos, que resumen los principales mensajes de nuestra organización acerca de un tema o actividad, que enviamos a los medios masivos de comunicación con el fin de que los publiquen en sus espacios para que nos ayuden a darlos a conocer a la comunidad.
- **Páginas de Internet:** son espacios disponibles en la red mundial de la información (Internet) para que comuniquemos aspectos sobre nuestra organización a todo aquel que tenga interés en consultarlos.

Sexto paso: Considerar el tiempo adecuado para comunicar.

Un aspecto que las organizaciones sociales deben cuidar, es identificar cuál es el mejor momento para comunicar algo. Por ejemplo, cuando estamos elaborando un boletín, debemos preguntarnos si la comunidad o las personas en la localidad, a quienes se los haremos llegar, necesitan mantenerse en contacto con la organización cada mes o cada dos meses. De la misma forma, cuando queremos platicar con un compañero sobre un tema delicado en la organización, debemos pensar cómo se podría sentir, para decidir cómo y qué vamos a decirle, antes de hablar con él, para no ocasionar un conflicto mayor.



Séptimo paso: Buscar y aprovechar la retroalimentación.

Para poder contar con la respuesta de las personas, necesitamos estar dispuestos a escuchar y recibir su retroalimentación, es decir, indicar cuándo y cómo requerimos



la retroalimentación y ser suficientemente claros al solicitarla. En algunas ocasiones, será a través de una conversación para establecer un diálogo y poder asegurarnos que entendemos a los demás. Igualmente importante es decirle a las personas cómo vamos a utilizar la información que recibamos para aprovechar sus opiniones y mejorar como organización.



Una vez que se ha señalado el proceso que conlleva la comunicación, es importante que los miembros de la organización conozcan y fortalezcan las siguientes habilidades personales que son fundamentales para el desarrollo de esta capacidad:

- **Empatía**, para lograr identificarnos y establecer una relación con las personas a las que dirigiremos nuestros mensajes. La empatía consiste en ponernos en el lugar de los demás para tomar en cuenta qué necesitan escuchar de nosotros, para poder dar los mensajes de forma adecuada.
- **Asertividad**, es la capacidad de expresarse socialmente de forma adecuada, es decir, es lo que nos permite asegurar que nuestros mensajes sean comunicados de forma clara y directa, en la forma y el tiempo correcto, evitando que sean expresados con temor o titubeando, o que generen malos entendidos, confusiones o conflictos al ser interpretados por los demás de forma incorrecta.



A continuación se proponen dos ejercicios que pueden ayudar a que las personas desarrollen su capacidad de comunicación efectivamente.

Comunicándonos

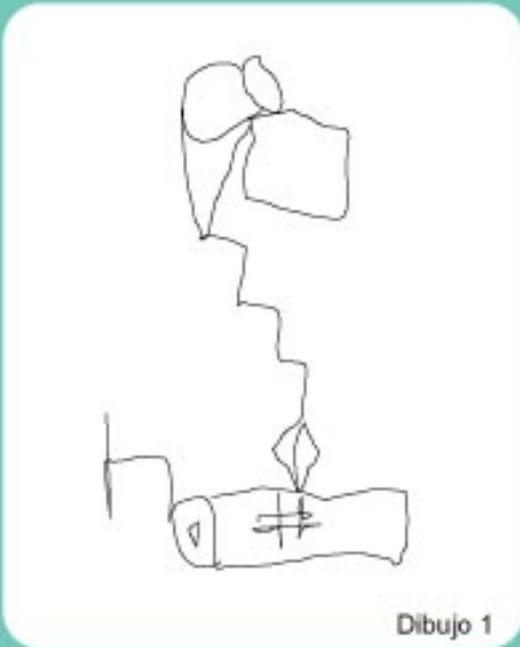
Objetivo: Reflexionar sobre la importancia de la comunicación y las maneras en que nos comunicamos dentro de la organización, en la vida diaria.

Participantes: De preferencia 8.



Participantes: De preferencia 8.

Materiales: Un espacio amplio, sillas, hojas blancas, plumones, crayolas y formatos de apoyo:



Tiempo: Aproximadamente 30 minutos.

Instrucciones:

1. El facilitador le pedirá a los participantes dividirse en parejas, para lo cual se recomienda que en voz alta vayan contando del 1 al 2 (1, 2, 1, 2... y así sucesivamente), formando parejas con su compañero de al lado.
2. Cada uno de los participantes debe tomar una silla, y acomodarlas de forma que queden espalda con espalda con su pareja y sentarse.
3. El facilitador debe proporcionar a una persona de cada pareja, hojas blancas, plumones o crayolas y a la otra un formato de apoyo del Dibujo 1 (no debe mostrarlo a su compañero). El facilitador les dirá que tienen 10 minutos para realizar la tarea.



4. Las personas que tengan las hojas y plumones o crayolas realizarán un dibujo siguiendo las instrucciones que le indicará su pareja sin poderle hacer preguntas. El compañero deberá describir el dibujo de su formato de apoyo sin mostrárselo.

5. El facilitador solicitará que comiencen. Debe vigilar que todos los participantes se mantengan sentados espalda con espalda y que no muestren el dibujo, porque de hacerlo quedarían descalificados.

6. Cuando pasen los 10 minutos, el facilitador solicitará a los participantes cambiarse de lugar, de tal forma que quienes estaban dando las instrucciones para dibujar sean ahora quienes dibujarán otra figura y debe darles el formato de apoyo del Dibujo 2.

7. Esta vez el ejercicio será diferente porque a la persona que le toca dibujar, ahora sí podrá platicar con la persona que le da las instrucciones.

8. Se les dará el mismo tiempo para realizar el dibujo, aproximadamente 10 minutos.

9. Una vez terminado el ejercicio, las parejas pueden mostrarse los dos dibujos. Se pedirá a los participantes acomodar sus sillas en círculo para comentar el ejercicio.

Para platicar en grupo:

Preguntas para las personas que dibujaron primero:

- ¿Fue fácil o difícil seguir las instrucciones sin poder hacerle preguntas?
- ¿Lograron hacer el dibujo?
- ¿Lo que dibujaron se parece al Dibujo 1?

A las personas que dictaron primero:

- ¿Les fue fácil dar las instrucciones para que su compañero hiciera el dibujo?
- ¿Creen que sus indicaciones fueron claras y fáciles de seguir? Si su respuesta es no, ¿por qué?

Para las personas que dibujaron en el segundo momento:

- ¿Les fue fácil o difícil seguir las instrucciones ahora que pueden intercambiar comentarios?
- ¿Lograron hacer el dibujo?
- ¿Lo que dibujaron se parece al Dibujo 2?

A las personas que dictaron en un segundo momento:

- ¿Les fue fácil dar las instrucciones para que su compañero hiciera el dibujo?
- ¿Creen que sus indicaciones fueron claras y fáciles de seguir? Si la respuesta es no, ¿por qué?



A todo el grupo:

- ¿Esto pasa en nuestra vida diaria? ¿Por qué sucede eso?
- ¿Qué podemos hacer para mejorar nuestra comunicación?

Cierre:

Para cerrar la actividad, retomar los comentarios del grupo y resaltar la importancia de tomar en cuenta lo que necesita la otra persona para elaborar nuestros mensajes adecuadamente.

Armando Palabras

Objetivo: Reflexionar sobre cómo necesitamos a otras personas para realizar nuestras actividades y sobre el papel que juega la comunicación para lograr nuestros resultados.

Participantes: De preferencia 12.

Materiales: Se deben escribir las siguientes palabras, cada una en un color distinto. Se recortarán las letras, se revolverán y se colocarán en cuatro diferentes sobres o bolsas.

C O M U N I D A D

T R A B A J O

O R G A N I Z A R

P R O B L E M A S



Tiempo: Aproximadamente 30 minutos.

Instrucciones:

1. El facilitador debe escribir las palabras con cuatro colores, recortar las letras y revolverlas. Debe repartirlas en los cuatro sobres o bolsas, de manera que haya letras de varios colores en cada uno.
2. El facilitador dividirá a los participantes formando cuatro grupos de trabajo para el ejercicio. A cada equipo le entregará un sobre o bolsa con las letras de diferentes colores.
3. El facilitador debe indicar que los grupos tendrán sólo 5 minutos para armar su palabra, buscando las letras que otros equipos tienen para lograrlo.
4. Los equipos deben utilizar todas las letras que contienen los sobres, por lo que aunque ya hayan formado su palabra, tendrán que ver cómo se deshacen de las letras que corresponden a las palabras de los otros grupos.
5. Los participantes deberán entablar un diálogo para intercambiar letras lo más pronto posible para que no se les acabe el tiempo. Los integrantes de cada grupo deben ponerse de acuerdo en cómo acercarse a los otros equipos para saber quién tiene sus letras y cuáles pueden ofrecer a cambio.
6. Si el facilitador observa que un grupo no está avanzando, puede recomendar acercarse a un grupo en especial para iniciar la conversación.
7. Después de transcurridos los cinco minutos, el facilitador pedirá a todos los participantes acomodar sus letras para ver si lograron armar sus palabras o no.
8. Se pedirá a los participantes sentarse en círculo para comentar sobre el ejercicio. Para platicar en grupo:

Pregunta para cada grupo:

- ¿Lograron formar su palabra completa?
- ¿Cómo se organizaron?
- ¿Se presentaron problemas?
- ¿Fueron claros en sus solicitudes?
- ¿Se les ocurrió que todos podían ponerse de acuerdo al mismo tiempo, los cuatro equipos?
- En nuestras comunidades, ¿en qué situaciones necesitamos organizarnos para comunicarnos con otras personas fuera de la organización para pedir su apoyo?



Cierre:

Para cerrar la actividad, retomar los contenidos del tema y comentar que siempre necesitamos a otras personas de nuestra comunidad, por lo que debemos aprender a comunicarnos y ponernos de acuerdo en qué queremos comunicarles y qué deseamos recibir de ellas.



A continuación se presenta una guía que puede servir a la hora de organizar una reunión de trabajo interna, con los demás compañeros de la organización.

Reunión interna de trabajo

Una reunión interna de trabajo sirve para organizar actividades de forma participativa con los demás integrantes de la organización. Para esto, es necesario seguir varios pasos y tomar medidas específicas. A continuación se explica el proceso que puede seguirse para llevar una junta con resultados positivos.

1. Preparar y anticipar las necesidades de la reunión de acuerdo con lo siguiente:

- a) Un espacio suficiente para que todos puedan sentarse y escribir cómodamente.
- b) Todos deben saber a qué hora empieza la reunión y a qué hora termina, y respetar los tiempos.
- c) El propósito y los resultados que se esperan de la reunión deben ser claros. Por ejemplo: acuerdos, recibir información, dar opiniones, evaluar una decisión, etcétera.
- d) Las personas deben saber qué tienen que preparar antes de la reunión, es decir, si necesitan leer algo, o pensar sobre algún tema, traer una propuesta, etcétera.
- e) Debe haber una agenda o una orden del día que permita saber claramente qué temas se van a tratar en la reunión y qué se espera de ella.
- f) Establecer reglas para evitar la impuntualidad de los compañeros, las interrupciones o platicar con otra persona cuando alguien está hablando, las entradas y salidas del cuarto o del salón de la reunión, el uso del teléfono, el comentar sobre un punto que no está considerado en la agenda o el orden del día de la reunión, distraerse o pretender distraer con otro tema o comentario, etcétera.
- g) Deben participar todas las personas convocadas, por lo que hay que avisar con tiempo de la junta para que no haya necesidad de interrumpirla porque falte alguien vital para avanzar en el tema de la reunión.



h) Hay que aclarar que estar en silencio no significa participar o que están de acuerdo con lo que se está comentando.

i) Un integrante de la organización debe tomar nota de todo lo que se está comentando y de los acuerdos obtenidos.

j) Los acuerdos deben ser claros y se debe dar seguimiento a todos los temas comentados durante la reunión.

2. Determinar con anticipación la dinámica de la reunión. Para esto, hay que tener claro:

a) Qué temas se deben informar a los demás (información).

b) Qué temas se discutirán durante la reunión (discusión y debate).

c) Sobre qué asuntos se tomarán decisiones y pasos a seguir (acción).



Por ejemplo:

Los miembros de la organización necesitan ponerse de acuerdo sobre cómo relacionarse con el nuevo Presidente Municipal por lo que organizan una reunión de trabajo para:

- *Dar información*, asegurarse de que todos los integrantes de la organización sepan que cambió la persona que ocupa la Presidencia, saber quién es el nuevo Presidente, qué cargos ha ocupado, qué opinión podría tener de la organización y cómo se prevé que vaya a ser la relación con él.

- *Discutir* sobre si se debe acercar la organización o no a la nueva Presidencia para establecer una relación directa pensando: ¿Cuáles pueden ser los beneficios y perjuicios de este paso? ¿Es necesario o no? ¿Cuáles son los riesgos?

- *Acción*, una vez que se pusieron de acuerdo los integrantes de la organización, necesitan decidir las medidas que tomarán. En este caso la organización decidió que sí les conviene tener una relación directa con el Presidente Municipal, por lo que elegirán a la persona que entrará en contacto con él, la forma de hacerlo y el mensaje que quieren compartir.

3. Durante la reunión, una persona debe coordinar la agenda o el orden del día. Para esto, debe asegurarse de:

a) No tomar demasiado tiempo en un solo asunto de la agenda, para poder cubrir todos los temas de la reunión.



- b) Ejercer su liderazgo asegurando que todos participen en la reunión, esto incluye: escucharlos y tratar de entender lo que están diciendo sin interrumpirlos, preguntarles constantemente para profundizar en sus opiniones, tomar posiciones neutrales para que los demás no se sientan juzgados, hacer preguntas a las personas que están calladas y provocar la reflexión y discusión sobre todos los temas.
- c) Aclarar al inicio cómo se tomarán las decisiones. En ocasiones sólo se busca la opinión de los compañeros para que después la dirección pueda tomar una decisión, en otras, las decisiones se toman durante la misma reunión a través de una votación.
- d) Informar claramente cuáles son los siguientes pasos después de la reunión: qué es lo que sucederá y cuándo tendrá la organización más información o resultados sobre los temas de la reunión.
- e) Agradecer su participación.

Boletín Informativo

La siguiente guía se proporciona con el fin de que las organizaciones puedan desarrollar un medio de comunicación que les permita estar cerca de su comunidad y rendir constantemente cuentas de lo que están haciendo:

Este medio de comunicación tiene como objetivo informar sobre las actividades de la organización, comunicar los avances de un compromiso, notificar a la comunidad cómo puede colaborar, publicar las noticias más relevantes y dar a conocer sus resultados. La organización debe informar con anticipación, qué objetivos y metas concretas se compromete a cumplir (por ejemplo, durante su planeación), pues el boletín informativo le da seguimiento a actividades específicas, no a propósitos o buenas intenciones. De esta forma, la información que se quiere comunicar son las metas y el estado de cumplimiento de las mismas.

1. Una vez que los miembros de la organización han acordado qué desean comunicar, es necesario conseguir papel cartulina, cinta adhesiva y plumones para hacer el boletín. Deben ser varios papeles de cartulina para que puedan incluir suficiente información sobre sus metas y peticiones a la comunidad para cumplir los acuerdos de la planeación.
2. Hay que pegar varias cartulinas para tener un espacio amplio para escribir, y que el boletín pueda ser colocado en un lugar visible para que los niños, jóvenes, padres, madres, adultos mayores y otros miembros de la comunidad puedan leerlo (por ejemplo: afuera de la iglesia, en la pared de una plaza pública, fuera de alguna escuela o en la puerta de la organización).
3. Después se dibuja en una parte de las cartulinas, una tabla con las metas que se propusieron para un periodo específico (por ejemplo, puede ser al mes, cada tres meses o cada seis meses). Es muy importante indicar el tiempo que se reporta en el boletín.



4. Como se trata de informar sobre el cumplimiento de metas, es necesario comunicar qué opinan los propios integrantes de la organización sobre sus avances. Esto puede comunicarse fácilmente a través de símbolos. Los miembros de la organización deben discutir y ponerse de acuerdo sobre qué símbolos podrían utilizar para que la comunicación con la comunidad sea efectiva. Por ejemplo, usando caras felices o caras tristes, y poniendo soles y rayos para indicar las metas que se están cumpliendo y las que no están presentando avances. Otra forma es poner una cara seria o una nube en las actividades en las que se ha avanzado pero no es suficiente.

De esta forma, la tabla del Boletín Informativo quedaría así:

Objetivo propuesto		Periodo de cumplimiento	
Metas a cumplir	¿Cómo van los avances?	Aclaraciones y peticiones a la comunidad.	
			
			
			
			

 Meta cumplida
  Avance
  Sin avance
  Poco avance

5. Después puede incluirse dentro del boletín un resumen de las principales noticias y un cuadro con los próximos eventos de la organización donde encontremos los datos de objetivo, lugar, fecha y hora de cada uno de ellos.



6. Debemos recordar que en medios como los volantes, los folletos y el Boletín Informativo la información debe ser clara y breve, pues para las personas es mucho más sencillo comprender y recordar algunas frases que resuman todos los datos acerca de un tema; que un gran texto que explique un asunto detalladamente.



Conclusiones y futuros pasos.

En resumen, comunicar consiste en establecer un diálogo con otras personas que están dentro y fuera de la organización para estar cerca de ellas y compartir ideas. Para esto es necesario pensar con quién debemos comunicarnos, qué mensajes queremos compartirles y cuáles son los mejores medios para hacerlo. Las acciones de comunicación deben ser planeadas para que obtengan los resultados que esperamos y se requiere ser asertivo para utilizar bien los recursos de la organización y no meterse en problemas. La organización debe definir qué mensajes y qué medios de comunicación debe utilizar para generar confianza y credibilidad en las personas de su comunidad, pues la comunicación servirá para rendir buenas cuentas y para mantener integradas a las personas en las actividades de la organización.



Finalmente, es aconsejable responder en grupo a las siguientes preguntas, para poder dar pasos o tomar medidas para que la organización pueda comunicarse de forma más efectiva:

- ¿Con quién debe su organización comunicarse de mejor manera? ¿Para qué?
- ¿Cuáles deben ser los principales mensajes que debe dar su organización?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación que necesita utilizar su organización para poder construir y comunicar sus mensajes?
- ¿En qué temas o asuntos debe ser más asertiva la organización a la hora de comunicarse para evitar problemas o conflictos?



Uso de herramientas.

El propósito de esta sección es facilitar el uso de las herramientas que se proporcionaron en los temas anteriores, a través de un ejemplo de una organización llamada "Centro de Servicios Comunitarios". Es importante aclarar que el caso que se menciona a lo largo del capítulo es ficticio, es decir, en realidad esta organización no existe. Sin embargo, exponer un caso concreto ayuda a mostrar cómo las organizaciones pueden desarrollar y utilizar algunas de las herramientas de *planeación, integración, organización, dirección, administración y comunicación* en su trabajo diario, además de señalar los beneficios que éstas pueden traerles. Este ejemplo contribuye a explicar en qué situaciones necesitan ser aplicadas. Al finalizar el caso, se plantean algunas preguntas que ayudan a reflexionar en torno a la importancia de contar con herramientas para trabajar en la organización.

El Centro de Servicios Comunitarios es una organización social establecida hace cuatro años en una comunidad urbana, localizada en las afueras de la Ciudad de México, en la Colonia Villas Metropolitanas. El Centro está ubicado en una bodega grande, que fue donada a la comunidad por un comerciante de la localidad. Anteriormente, el propietario de la bodega la había prestado al dispensario de la colonia para el almacenamiento de víveres y medicamentos, pero al ver que no se aprovechaba adecuadamente, y que existía la necesidad de un espacio amplio y seguro para los niños y jóvenes, decidió ofrecerla para que se usara como centro comunitario.

La misión del Centro de Servicios Comunitarios es: ofrecer un lugar amplio y seguro, para realizar constantemente actividades recreativas, deportivas y culturales, en las que participen personas necesitadas de la comunidad. Las actividades que más se desarrollan en el Centro son juegos, que se realizan con los niños en las tardes, y competencias de fútbol, donde participan grupos de jóvenes, al anochecer. El Centro atiende a 180 familias, con un total de 245 miembros.

El primer paso que se dio para poner en marcha el Centro fue integrar una Mesa Directiva, que es un grupo de personas encargado de la operación y el mantenimiento de la organización. Para integrar este grupo se contó con la participación del dueño de la miscelánea que está cerca del Centro, quien es una persona con muchas habilidades para la administración, y quien se comprometió públicamente a dirigir el Centro para que este espacio se aprovechara bien. Esta persona, llamada Guadalupe Gutiérrez o "Don Lupe" como le dicen los vecinos, aceptó la responsabilidad de estar al frente de la Mesa Directiva y elegir a otros miembros de la comunidad que pudieran trabajar a favor del Centro, y que también tendrían la función de dirigir a la organización.



Actualmente participan en la Mesa Directiva cuatro mujeres y tres hombres, que son padres de familia de los niños y jóvenes que participan en el Centro. Dos de ellos están especialmente comprometidos y dedicados al trabajo de la organización. Una es Virginia Pérez, encargada de llevar una buena relación con la comunidad y de invitar e incluir a más miembros en el Centro, y el otro es Alfonso Gutiérrez, responsable de hacer las cuentas e informar a la comunidad.

A principios de este año, la Mesa Directiva se reunió para hacer su plan anual y se dio cuenta de que, para poder cumplir con sus propósitos, era necesario organizar también eventos culturales, y no sólo eventos para la diversión o el deporte. Esto permitiría que otras personas, y sobre todo las personas de mayor edad, se involucraran e integraran como miembros del Centro. Este tipo de eventos también ayudarían a mantener vivas las tradiciones y costumbres de la comunidad en los niños y jóvenes del Centro.

Por esta razón, la organización estableció en su plan anual el siguiente objetivo:

"Realizar una actividad o evento cultural, que reconozca las costumbres y tradiciones que siguen las personas mayores."

Para alcanzar este objetivo, se definieron las siguientes metas:

- Sumar a 10 personas de edad avanzada al grupo encargado de la organización de esta actividad o del evento, pues son las personas de mayor experiencia y conocimiento sobre las tradiciones de la localidad.
- Conseguir la cooperación económica de los miembros de la comunidad para juntar \$1,000.00 pesos al menos un mes antes del inicio de la organización de la actividad o del evento.
- Realizar una Asamblea Comunitaria para obtener ideas sobre la realización del evento.
- Crear un Comité de Organización, que incluya a los miembros de mayor edad del Centro, para que den propuestas del tipo de evento que se podría realizar.
- Realizar un evento a inicios de noviembre en la que se logre la participación de más de 200 personas de la comunidad con el fin de que más gente conozca el Centro y se interese en apoyarlo en el futuro.

Sin embargo, para mediados del mes de junio, los miembros del Centro Comunitario, especialmente los padres de familia, no sentían que hubiera avances en lo que había propuesto la Mesa Directiva acerca de este evento y llegaron a la conclusión que no se estaban cumpliendo los compromisos que se habían establecido con las familias



que acuden al Centro. Uno de los padres de familia le comentó a Don Lupe que varios miembros se sentían decepcionados, y que la comunidad tenía muchas expectativas sobre este evento del Centro.

Para poder dar una respuesta a las inquietudes de la comunidad, en la siguiente reunión de la Mesa Directiva, Don Lupe, junto con los demás miembros de la dirección, tomaron las siguientes medidas:

1. Encargaron a Alfonso Gutiérrez, responsable de la administración, que les indicara cuántos recursos, de los que se habían recaudado hasta esa fecha, podrían estar disponibles para la organización del evento, y que verificara si la organización no tenía alguna deuda o compromiso de pago que pudiera afectar la organización del evento. Para esto, se requería revisar el libro contable de la organización y el presupuesto para los siguientes meses. Esto les permitiría valorar si se recibirían recursos de las cuotas de los miembros, y saber cuánto se gastaría en el funcionamiento del Centro, para confirmar si el dinero que está actualmente disponible podría usarse para el evento.
2. Se decidió consultar a los adultos mayores de las familias que acudían al Centro, para lo que se le encargó a Virginia Pérez que los invitara a una reunión y decidieran juntos el tipo de actividad o evento que podría realizarse. Cuando terminara la junta, Virginia tendría que presentar al resto de los integrantes de la Mesa, el acta de acuerdos de la reunión con el fin de empezar a integrar el Comité de Organización e iniciar la preparación del evento.
3. Se dieron cuenta de la necesidad de informar adecuadamente a los demás beneficiarios del Centro los avances en la organización del evento, para comunicar de forma oportuna el cumplimiento de la planeación. Por ello, Don Lupe asumió la tarea de elaborar y colocar en el Centro un Boletín Informativo con una tabla de cumplimiento donde todos pudieran ver los avances del proyecto.

Los integrantes de la mesa directiva se pusieron de acuerdo para realizar estas actividades y poder dar una respuesta a la comunidad a más tardar en 15 días. A continuación se presenta en qué consisten las herramientas que se utilizaron.

1. Libro contable.

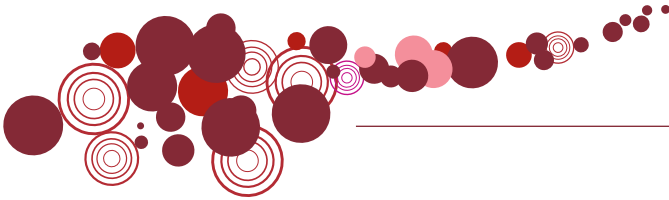
Era necesario revisar el libro contable del mes en curso (junio) para conocer el saldo actual, que indicaría la cantidad de dinero que se tenía guardada en la cuenta de banco de la organización.

En la siguiente tabla podemos ver los registros realizados por Alfonso:



Fecha	Concepto	Ingresos (entradas)	Egresos (salidas)	Saldo (total)
01/05	Saldo mes anterior	\$ 9,800.00		\$ 9,800.00
02/05	Donativo de empresa de plásticos VABAR	\$ 2,000.00		\$ 11,800.00
05/05	Donativo individual de José Sánchez	\$ 140.00		\$11,940.00
06/05	Pago a despacho de contadores		\$ 450.00	\$11,490.00
08/05	Materiales para los talleres		\$ 25.00	\$11,465.00
09/05	Aportación individual de Carlos Pérez	\$ 210.00		\$11,675.00
09/05	Reposición de caja chica		\$ 500.00	\$11,175.00
12/05	Donativo individual de María Muñoz	\$ 1,500.00		\$12,675.00
13/06	Gastos de alimentación del Centro		\$ 1,800.00	\$10,875.00
14/06	Pago retrasado de cuota	\$ 145.00		\$10,730.00
15/06	Pago de quincena, sueldo de coordinadora		\$ 2,000.00	\$ 8,730.00
15/06	Pago de quincena, sueldo de educador		\$ 1,100.00	\$ 7,630.00
15/06	Pago de quincena, sueldo de educadora		\$ 900.00	\$ 6,730.00
15/06	Pago de quincena, sueldo de educadora		\$ 1,100.00	\$ 5,630.00
15/06	Pago de quincena, sueldo de secretaria		\$ 750.00	\$ 4,880.00
15/06	Pago de quincena, sueldo de trabajadora de limpieza		\$ 500.00	\$ 4,380.00

Como se puede ver en el libro, el saldo registrado a la primera quincena de junio era de \$4,380.00, lo cual representaba una cantidad mínima y preocupante tomando en cuenta los compromisos que tenía el centro, especialmente para pagar los sueldos de la quincena siguiente.

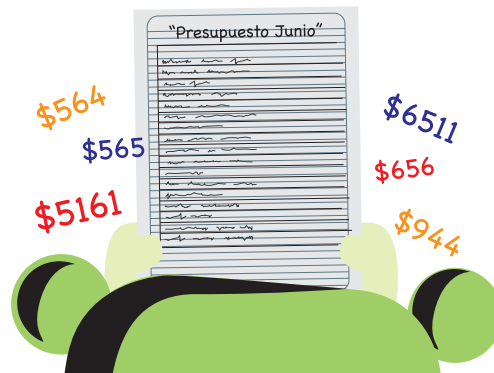


Sin embargo, Alfonso sabía que debido a la fecha en que se encontraba y que reportaba el libro contable (16 de junio), aún no se habían realizado los cobros de cuotas a los padres de familia para las actividades y clases del Centro, lo cual ocurría el día 28 de cada mes.

Como era costumbre, la cantidad a cobrarse por las cuotas sería aproximadamente de \$12,000.00 a \$14,000.00 (esta cantidad variaba porque algunos padres no pagaban a tiempo). Por lo tanto, Alfonso estaba tranquilo, pues sabía que ese mes contarían nuevamente con un saldo positivo.

Alfonso había definido políticas muy claras de administración, y junto con la Mesa Directiva había acordado que no se otorgarían préstamos a ningún empleado o colaborador, ni se pedirían préstamos a los bancos y a otras instituciones.

Por otra parte, las políticas permitían que el Centro tuviera acreedores, que son personas de la comunidad que prestan sus servicios (por ejemplo de herrería, de plomería, etcétera) y a quienes se va pagando de poquito a poquito, para que no se tengan que hacer gastos fuertes cuando hay una necesidad o emergencia de ese tipo, pero a esa fecha no había ningún pago pendiente.



Alfonso revisó el presupuesto que él mismo había elaborado, pues era quien había llevado las cuentas del Centro desde que se creó y sabía cómo iban cambiando las cantidades de dinero que el Centro recolectaba y las que gastaba la organización a lo largo del año, con el fin de ir verificando que lo que se había contemplado correspondiera con la realidad. Alfonso revisaba y modificaba el presupuesto mensualmente.



Tipo de ingreso o egreso	Concepto de ingreso o egreso	Montos esperados				
		Junio	Julio	Agosto	Sep	
INGRESOS	Aportaciones de socios o miembros de la organización	Donativos de individuales	4,000.00	3,000.00	3,000.00	4,000.00
		Donativos de empresas	6,000.00	3,000.00	3,000.00	6,000.00
		Cuotas mensuales de padres por actividades	14,000.00	5,000.00	5,000.00	14,000.00
	Aportaciones de instituciones de gobierno y otras organizaciones	Becas o estímulos	2,200.00			2,200.00
	Aportaciones de fundaciones u organismos de desarrollo	Donativos recibidos		2,000.00	2,000.00	
	Aportaciones en especie (valoradas en términos monetarios)	Donativos de papelería	650.00			650.00
Recuperación de cuota por renta de local para otras actividades			2,000.00	2,000.00		
TOTAL DE INGRESOS		\$26,850.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$28,850.00	
EGRESOS	Pagos a personal o beca	Sueldos	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
		Honorarios de contador	400.00	400.00	400.00	400.00
		Becas de apoyo a estudiantes	2,200.00			2,200.00
	Pagos de servicios y otros gastos de operación	Luz	800.00	500.00	500.00	800.00
		Agua	300.00	200.00	200.00	300.00
		Gas	1,200.00	700.00	700.00	1,100.00
		Teléfono	800.00	550.00	550.00	700.00
	Compra de materiales u otros insumos	Papelería	270.00	180.00	180.00	270.00
		Alimentos	2,600.00	2,000.00	2,000.00	2,400.00
		Insumos de fotografía	250.00	200.00	200.00	250.00
	Compra de maquinaria, herramienta o equipo	Sillas				600.00
		Mesas				800.00
		Equipo deportivo				800.00
		Computadora				
	Otros gastos	Pago de certificación de educadores			2,500.00	
TOTAL DE EGRESOS		\$20,820.00	\$16,730.00	\$19,230.00	\$22,620.00	
TOTAL DE INGRESOS MENOS EGRESOS (saldo esperado)		\$6,030.00	-\$1,730.00	-\$4,230.00	\$6,230.00	



Este presupuesto había sido revisado y ajustado la última vez a final del mes de mayo. La organización había previsto que dado que los niños y jóvenes estaban de vacaciones los meses de julio y agosto, habría una baja importante en la asistencia y el pago de cuotas de los padres y madres en ese periodo, lo que ocasionaba que en esos meses tendrían que utilizar parte de los recursos ahorrados para hacer frente a los gastos de operación (egresos). Es decir, en el mes de junio el saldo esperado era de aproximadamente \$6,030.00 (total de ingresos menos egresos) dinero que estaría disponible según el presupuesto elaborado. Pero en el mes de julio, el saldo esperado era de \$ -1,730.00 y en agosto de \$ -4,230.00 por lo que se tendrían que guardar \$5,960.00 (la suma del saldo de julio y agosto) para poder enfrentar los gastos necesarios en estos meses, en donde la cantidad de egresos será mucho mayor a la cantidad de ingresos. La información del presupuesto indica que, de no recabarse los ingresos necesarios en el mes de septiembre, no se contaría con recursos suficientes para realizar el evento.

Alfonso estaba listo para la reunión, aunque no tendría buenas noticias, pues lo que se había acumulado de dinero hasta esa fecha no alcanzaba para tener un "colchón" que permitiera llevar a cabo el evento. Sin embargo, él confiaba en que podría organizarse algo con la comunidad para recolectar los recursos necesarios para su realización.

2. Acta de reunión con adultos mayores de la comunidad.

Mientras Alfonso preparaba la información administrativa, Virginia comenzó a organizar la reunión comunitaria con adultos mayores, para valorar con ellos la conveniencia de realizar dicha actividad y analizar propuestas. Para esto, Virginia siguió los pasos necesarios para la realización de reuniones comunitarias:

a) **Establecer el objetivo de la reunión.** En este caso, el objetivo era "conocer las opiniones de los adultos mayores de la comunidad sobre la posibilidad de realizar un evento cultural en el Centro e involucrarlos en la organización del mismo".

b) **Escoger una fecha accesible para todos los participantes.** La fecha que resultaba más conveniente era el domingo antes de medio día, pues la mayoría de los adultos mayores se juntaban en la iglesia después de la celebración semanal, así que podrían quedarse más tiempo para participar en la reunión comunitaria.

c) **Hacer una lista de personas que deben estar presentes e invitarlas.** A través de los padres, madres, jóvenes y niños del Centro, se extendió una invitación a los adultos mayores de la comunidad. También se aseguró de incluir en la lista a algunos integrantes del Centro para avisarles de debían participar en la junta.

d) **Preparar la reunión, anticipando las instrucciones necesarias para contar con la participación de los adultos mayores durante la sesión.** Virginia pensó qué tipo de preguntas tendría que hacerles, y cómo motivarlos para que decidieran participar en la realización del evento.



La reunión se realizó el siguiente fin de semana y contó con la participación de 14 adultos mayores. La cantidad de participantes fue más alta de la que se esperaba, pues se habían repartido invitaciones a 27 familias, y no pensaban que tantos fueran a responder. Desafortunadamente, no fue fácil para Virginia lograr que los participantes compartieran sus opiniones e ideas, por lo que sólo fue considerada una propuesta para la realización del evento: preparar una gran ofrenda para celebrar el día de muertos, a finales del mes de octubre.

Para informar a la Mesa Directiva, Virginia necesitaba poner por escrito los resultados de la reunión, para comunicarles cuál había sido la respuesta de los adultos mayores y a qué conclusión habían llegado. También debía registrar quiénes habían participado, qué temas se habían tratado en la reunión, si los temas fueron diferentes a los que se habían planeado, qué opciones se habían considerado y qué ventajas y desventajas tenía la decisión tomada. Para esto preparó el acta de acuerdos, que se muestra a continuación:

Centro de Servicios Comunitarios

Acta de acuerdos Reunión con adultos mayores

Lugar: salón de la Iglesia del Sagrado Corazón.

Fecha: 22 de junio del 2008. **Hora:** 11:00 horas.

Número de asistentes: 17

La agenda propuesta fue:

- Información general sobre el Centro de Servicios Comunitarios.
- Búsqueda de propuestas para la realización de la actividad o evento cultural.
- Participación de adultos mayores en la organización del evento.
- Decisión sobre el evento.
- Creación de un Comité de Organización.

Acuerdos establecidos:

1. Se realizará una Gran Ofrenda del Día de Muertos, para celebrar esta fecha.
2. Participarán 3 adultos mayores en la organización.
3. Los adultos mayores no participarán en el Comité de Organización, pero serán consultados para tomar decisiones sobre la ofrenda y los materiales que se utilicen para ésta.



Sólo fue considerada una opción para el evento.

Ventajas y desventajas (pros y contras) consideradas:

Pros

- Es una celebración importante para los integrantes de la comunidad.
- Todos los miembros de la comunidad pueden participar, sin importar su edad.
- Es una celebración muy común y fácil de realizar.
- La actividad ayudará a preservar nuestras tradiciones además de enseñarla a niños y jóvenes.

Contras

- Será difícil ponerse de acuerdo sobre a quién dedicar la Ofrenda.
- No todos los miembros de la comunidad celebran esa fecha.

Participantes:

Firma:

Josefina Beltrán Moreno
Carmen Moreno Moreno
Efraín Sánchez Beltrán
Manuel Arreola Lucero
Rosalinda María Gutiérrez López
María Antonieta González Camarena
Yolanda Martínez Sánchez
Luis Ernesto Velázquez González
Felipe Peña Gutiérrez
María Cristina Moreno Moreno
Fresvinda Martínez López
Gonzalo Beltrán Moreno
Graciela Bustos Pérez
Hermenegildo Pérez Muñoz
Virginia Pérez Camarena (Centro)
Guadalupe Gutiérrez Hernández (Centro)



Después de la reunión, Virginia estaba lista para comentar los resultados y acuerdos con la Mesa Directiva para iniciar la realización del evento.

3. Boletín Informativo.

Don Lupe se juntó con Alfonso y Virginia para platicar y discutir sobre los avances y elaborar el boletín, de forma que todos aportaran información para prepararlo. Una vez que se pusieron de acuerdo, empezaron por conseguir papel cartulina, cinta adhesiva y plumones. Pegaron las cartulinas para hacer el boletín de tamaño grande como un periódico mural, para que fuera colocado de forma visible para los niños, jóvenes, padres y las madres que se reunían en el Centro. Después dibujaron una tabla donde incluyeron el objetivo y sus metas. Luego se pusieron de acuerdo en los símbolos que deseaban utilizar para comunicarlo de forma más fácil a los miembros del Centro. Eligieron usar un rayo para mostrar las metas que estaban atrasadas, caras sonrientes para indicar cuando se estaban realizando las acciones necesarias y soles para informar cuando las metas ya se habían cumplido.

Esta tabla de cumplimiento sobre el proyecto se incluyó en el boletín informativo junto a dos avisos y una felicitación.

Boletín Informativo del Centro (29 de junio)

Proyecto: Evento Cultural

Objetivo: Realizar una actividad o un evento cultural con la participación de los adultos mayores de la comunidad.

Período de cumplimiento: Junio-Noviembre.

⚙️ Meta cumplida		😊 Avance	
Metas	Estado	Fecha esperada del Cumplimiento	Observaciones
Recaudar \$1,000.00 de las familias beneficiarias del Centro.	⚡	Finales de Junio	Se solicita el apoyo de la comunidad para la organización de actividades para recaudar recursos para el evento.
Incluir a 10 personas mayores en la organización.	😊	Finales de Junio	Se invitó a 27 adultos mayores. De éstos, 8 ya asisten al Centro regularmente.
Reunión Comunitaria para decidir qué tipo de evento hacer.	⚙️	Finales de Junio	Se realizó una reunión comunitaria el día 22 con la participación de 14 adultos mayores.
Creación de un Comité de Organización para el evento (que incluya al menos 10 adultos mayores).	😊	Finales de Agosto	Se invitará a padres de familia para integrar el Comité. 3 adultos mayores desean participar.
Participación de 200 personas en el evento.		Principios de Noviembre	


AVISOS

Se recuerda a los padres que deben pagar la cuota del Centro con Alfonso Gutiérrez.

La premiación del Torneo de Fútbol será el Domingo 8 de Julio.

¡¡FELIZ CUMPLEAÑOS!!

Isabel Mendoza





Con este boletín, la Mesa Directiva ha logrado comunicarle a la comunidad lo que hace y lo que planea hacer. En el boletín de esta semana le ha explicado de forma breve los avances del nuevo proyecto y también les informó qué se requería de su colaboración para poder cumplirlas.



Preguntas para reflexionar:

- ¿Cuáles fueron las herramientas que se desarrollaron y se utilizaron en el caso del Centro de Servicios Comunitarios?
- ¿Fueron útiles?
- ¿Las herramientas son necesarias para la organización?
- ¿Qué sucedería si no se hubieran desarrollado?
- ¿Qué capacidades ayudan a fortalecer?
- ¿Qué se podría hacer para que las herramientas fueran más útiles?
- ¿Qué otras herramientas se podrían haber utilizado en este caso?

AUTOEVALUACIÓN



En esta sección proporcionamos un formato que ayudará a las organizaciones a evaluar si el aprendizaje que han realizado con apoyo del cuaderno de trabajo los ha ayudado a producir cambios en la organización, así como a comprender cuáles son los beneficios para el desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades organizativas básicas.

El procedimiento recomendado para la autoevaluación es el siguiente:

Al finalizar el trabajo de cada tema, hay que dejar pasar un tiempo aproximado de dos a tres meses dedicados a tomar medidas de desarrollo y fortalecimiento de las capacidades organizativas. Después, se aconseja contestar las preguntas de autoevaluación una por una, es decir, no responder el cuestionario completo, sino contestar sólo las de la capacidad organizativa que ya finalizaron.

Es necesario tachar las columnas de respuesta ("sí" o "no"), según corresponda a las prácticas y herramientas que han aplicado. Después hay que revisar las preguntas de "Pasos y compromisos pendientes" que se refiere a los cambios que aún desean hacer, pero que por diferentes razones no han podido efectuar. Finalmente, las preguntas de reflexión se hacen para valorar la utilidad y pertinencia del cuaderno de trabajo, es decir, qué tanto puede ser adecuado a sus necesidades, y si existen otras razones por las cuales las capacidades organizativas que se plantearon no pueden desarrollarse en su organización.





PLANEAR

En su organización:

	SÍ	NO
¿Han realizado ejercicios con varios integrantes de la organización para definir qué es lo que quieren lograr?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Han analizado y comprendido las causas y efectos de los problemas que pretenden resolver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Han realizado ejercicios para valorar la importancia de las diferentes opciones de solución y proyectos que pueden emprender?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Han especificado cuáles son sus objetivos y metas para el siguiente año?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Han desarrollado proyectos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Han utilizado la herramienta de elaboración de proyectos incluida en el capítulo de planear?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pasos y compromisos pendientes

¿Cuáles creen que son los avances que tienen hasta hoy en su capacidad para planear?

Si respondieron “no” a una o más preguntas:

¿Piensan desarrollar alguna de las prácticas anteriormente señaladas? ¿Por qué?

Preguntas para reflexionar

Si respondieron “no” a una o más preguntas de autoevaluación:

¿Qué obstáculos o retos han enfrentado, que les ha dificultado tomar medidas para su planeación?

¿Qué tan útiles o necesarias creen que son las medidas de planeación que se propusieron para el desarrollo o fortalecimiento de su organización?

¿Les fue fácil o difícil poder aplicar los contenidos, ejercicios y herramientas incluidas en el tema de planeación?



DIRIGIR

En su organización:

¿Se han definido las funciones que va a desempeñar y las decisiones que debe tomar el Director o los Directores?

SÍ NO

¿Se cuenta con mecanismos de rendición de cuentas del Director?

¿Los integrantes de la organización han reflexionado sobre el tipo de liderazgo que debe ejercer el director o los directores?

Pasos y compromisos pendientes

¿Cuáles creen que son los avances que tienen hasta hoy en su capacidad para dirigir?

Si respondieron "no" a una o más preguntas:

¿Piensan desarrollar alguna de las prácticas anteriormente señaladas? ¿Por qué?

Preguntas para reflexionar

Si respondieron "no" a una o más preguntas de autoevaluación:

¿Qué obstáculos o retos han enfrentado, que les ha dificultado tomar medidas para su dirección?

¿Qué tan útiles o necesarias creen que son las medidas de dirección que se propusieron para el desarrollo o fortalecimiento de su organización?

¿Les fue fácil o difícil poder aplicar los contenidos, ejercicios y herramientas incluidas en el tema de dirección?



ORGANIZAR

En su organización:

	SÍ	NO
¿Han identificado los integrantes de la organización las diferentes actividades que se necesitan realizar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se han repartido o distribuido las actividades o tareas de acuerdo con lo que cada persona puede hacer mejor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Han definido formas de coordinación para que todos sepan qué es lo que están haciendo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿De qué forma se garantiza que haya comunicación constante entre las personas que realizan diferentes actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pasos y compromisos pendientes

¿Cuáles creen que son los avances que tienen hasta hoy en su capacidad para organizar?

Si respondieron “no” a una o más preguntas:

¿Piensan desarrollar alguna de las prácticas anteriormente señaladas? ¿Por qué?

Preguntas para reflexionar

Si respondieron “no” a una o más preguntas de autoevaluación:

¿Qué obstáculos o retos han enfrentado, que les ha dificultado tomar medidas para organizarse?

¿Qué tan útiles o necesarias creen que son las medidas para organizarse que se propusieron para el desarrollo o fortalecimiento de su organización?

¿Les fue fácil o difícil poder aplicar los contenidos, ejercicios y herramientas incluidas en el tema de organización?



ADMINISTRAR

En su organización:

	SÍ	NO
¿Se han definido políticas de administración para la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se ha desarrollado un presupuesto de ingresos y gastos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se han desarrollado procedimientos contables como el libro contable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Han tomado medidas para garantizar el uso adecuado de dinero, como la caja chica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se tienen mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre el dinero recibido y su utilización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pasos y compromisos pendientes

¿Cuáles creen que son los avances que tienen hasta hoy en su capacidad para administrar?

Si respondieron “no” a una o más preguntas de autoevaluación:

¿Piensan desarrollar alguna de las prácticas anteriormente señaladas? ¿Por qué?

Preguntas para reflexionar

Si respondieron “no” a una o más preguntas de autoevaluación:

¿Qué obstáculos o retos han enfrentado, que les ha dificultado tomar medidas para la administración?

¿Qué tan útiles o necesarias creen que son las medidas de administración que se propusieron para el desarrollo o fortalecimiento de su organización?

¿Les fue fácil o difícil poder aplicar los contenidos, ejercicios y herramientas incluidas en el tema de administración?



INTEGRAR

En su organización:

	SÍ	NO
¿Han tomado medidas para mantener informadas e integradas a las personas de su comunidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se han realizado actividades para consultar y conocer las opiniones de su comunidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se han realizado ejercicios de discusión y toma de decisiones sobre sus actividades con la comunidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se han incorporado integrantes de la comunidad para participar voluntariamente en actividades de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se han desarrollado alianzas o relaciones de colaboración con otras organizaciones e instituciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pasos y compromisos pendientes

¿Cuáles creen que son los avances que tienen hasta hoy en su capacidad para integrar?

Si respondieron “no” a una o más preguntas:

¿Piensan desarrollar alguna de las prácticas anteriormente señaladas? ¿Por qué?

Preguntas para reflexionar

Si respondieron “no” a una o más preguntas de autoevaluación:

¿Qué obstáculos o retos han enfrentado, que les ha dificultado tomar medidas para lograr la integración?

¿Qué tan útiles o necesarias creen que son las medidas de integración que se propusieron para el desarrollo o fortalecimiento de su organización?

¿Les fue fácil o difícil poder aplicar los contenidos, ejercicios y herramientas incluidas en el tema de integración?



COMUNICAR

En su organización:

	SÍ	NO
¿Han desarrollado medios o formas de comunicación hacia el interior de su organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Han identificado qué información de su organización requieren sistematizar para poder utilizarla para comunicarse con los demás?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Han identificado los mensajes que requieren dar a otras personas, organizaciones o instituciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Han desarrollado o utilizado medios de comunicación masivos para comunicarse con la población de su comunidad o de su ciudad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Han recibido comentarios, preguntas o sugerencias de personas, organizaciones o instituciones externas como respuesta a sus actividades de comunicación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pasos y compromisos pendientes

¿Cuáles creen que son los avances que tienen hasta hoy en su capacidad para comunicar?

Si respondieron "no" a una o más preguntas:

¿Piensan desarrollar alguna de las prácticas anteriormente señaladas? ¿Por qué?

Preguntas para reflexionar

Si respondieron "no" a una o más preguntas de autoevaluación:

¿Qué obstáculos o retos han enfrentado, que les ha dificultado tomar medidas para lograr la integración?

¿Qué tan útiles o necesarias creen que son las medidas de comunicación que se propusieron para el desarrollo o fortalecimiento de su organización?

¿Les fue fácil o difícil poder aplicar los contenidos, ejercicios y herramientas incluidas en el tema de comunicación?



Es importante que todos los miembros de la organización compartan y comenten las respuestas de esta autoevaluación, para ver en qué capacidades necesitan trabajar más y cuáles van por buen camino. Pueden repasar los conceptos del cuaderno, según sus necesidades, para continuar el fortalecimiento de sus capacidades.





Los siguientes materiales se pueden consultar para complementar el aprendizaje y desarrollo de las capacidades básicas presentadas en este cuaderno de trabajo.

GEILFOS, Frans, *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico-planificación-monitoreo-evaluación*, San Salvador, El Salvador, Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (IICA), 1997, <http://www.care.org.pe/intranet/care/&a/metodologia/ortrasorganz/bibliotseguimtoe&/HerramientasSE/80herra/indice.htm>

Manual de actividades y ejercicios prácticos, para guiar procesos participativos de planeación, autodiagnóstico y evaluación, con grupos de trabajo en diferentes contextos.

Construyendo puentes. Manual de planeación de Proyectos con enfoque de género, Oaxaca, México, EDUCA, A.C., 2004.

Describe lo que es una organización, profundiza en la planeación participativa con enfoque de género, y una guía de presentación de proyectos para la solicitud de fondos.

Manual de presupuesto, RedEAmérica, 164 pp. Más anexos, agosto de 2007, <http://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/Manual%10de%20Presupuesto.pdf>

Presenta tanto el modelo como los formatos para la elaboración, el seguimiento y el control de los presupuestos de los proyectos de desarrollo de base. Incluye un software con los formatos para elaborar el presupuesto y hacer su respectivo seguimiento.



MATERIALES RECOMENDADOS

BERNAL, Miriam, Yolanda García y Tere Venguer, *Programa para la promoción del desarrollo exitoso de la microempresa en el medio rural: Módulo I Habilidades Psicolaborales. Módulo II Competencias Técnicas*, México, IMIFAP, A.C., 2004.

Manuales que promueven el desarrollo de habilidades para el impulso exitoso de microempresas, presentando a través de técnicas vivenciales y participativas dirigidas a mujeres. Ambos manuales tienen como hilo conductor una visión de género y empoderamiento.

BUSTILLOS, Graciela y Laura Vargas, *Técnicas participativas para la educación popular: tomos I y II*, Guadalajara, Jalisco, México, Instituto Mexicano de Desarrollo Comunitario (IMDEC), 1983.

Recopilación de técnicas participativas concientizadoras, que servirán como instrumento al educador popular para fortalecer la conciencia crítica, la participación y la organización, a través de una metodología apropiada que allí mismo se describe.

JARA, Óscar, *Ser dirigente no es cosa fácil*, 1994.

VII Taller de Sistematización y Creatividad de Alforja, 1988.

Es una herramienta que presenta creativamente los elementos que deben considerar los dirigentes de organizaciones populares para impulsar la participación organizada, así como para buscar soluciones y problemas y necesidades.



Este cuaderno de trabajo fue elaborado por Gestión Social y Cooperación (GESOC). GESOC es una organización de la sociedad civil que incide en el buen desempeño y en las prácticas de rendición de cuentas de instituciones gubernamentales, otras organizaciones civiles y empresas con alto impacto social, a través de acciones de investigación, evaluación y formación de capacidades, para contribuir a resolver problemas públicos de forma corresponsable.

El cuaderno de trabajo se elaboró en el marco del proyecto "Estándares de Actuación para incrementar el desempeño y la confiabilidad de las organizaciones de la sociedad civil en México", que forma parte del programa de "Orientación a resultados e impactos" de GESOC. El cuaderno fue elaborado por Carolina Ruesga Fernández y Beatriz Pineda Bours, con el apoyo de Álvaro García, Miriam Bernal y Mario Anaya.

GESOC

Presidente Venustiano Carranza 133
Colonia Villa Coyoacán, C. P. 0400,
Delegación Coyoacán, México, D.F.
Teléfonos: 5573 2399 y 5573 5789
Página web: www.gesoc.org.mx

FUNDACIÓN



Reencuentro del Camino

Este cuaderno de trabajo es un proyecto de Reencuentro del Camino y forma parte de los esfuerzos para promover la conducta prosocial en México.

La revisión de contenido, edición y coordinación de la elaboración de este material estuvo a cargo de Vera Badillo y Gabriela de la Cuesta.

Este cuaderno está disponible en versión electrónica en nuestra página de internet para que cualquier persona interesada pueda consultarlo fácilmente. Dudas, sugerencias o comentarios sobre este material pueden dirigirse a:

Reencuentro del Camino

Augusto Rodin 185 – 402
Colonia Ciudad de los Deportes, C.P. 03710
Delegación Benito Juárez, México, D.F.
Teléfonos: 5611 0304 ext. 224 y 227
Página web: www.reencuentrodelcamino.org
Correos electrónicos: gabriela@reencuentrodelcamino.org
vera@reencuentrodelcamino.org

La ayuda social es fundamental para el crecimiento y desarrollo de nuestro país. México necesita de la colaboración de cada uno de nosotros para resolver las necesidades de los grupos vulnerables y los problemas de nuestra sociedad que no han encontrado una solución.

Las organizaciones y fundaciones de ayuda social de todos tamaños son vitales para lograr esto. Gracias a ellas, muchos ciudadanos participan activamente en diversas causas con el único interés de ayudar a otros, por ello, su crecimiento y fortalecimiento son una prioridad.

Este material pretende contribuir a que las organizaciones sociales enfoquen parte de su esfuerzo en el desarrollo de seis capacidades básicas: planear, dirigir, organizar, administrar, integrar y comunicar, que les permitan trabajar de forma profesional y efectiva, evitando el desperdicio de recursos y ganando la confianza de sus integrantes, beneficiarios y el resto de la sociedad.