

Diseño de los pasos para el autoanálisis participativo rápido en organizaciones pequeñas del tercer sector

Una organización pequeña puede organizar un ejercicio rápido, pero significativo, de autoanálisis, a través de tres momentos de encuentro con un alto nivel de organización e intensidad. Cada uno de esos encuentros, en los que debe estar presente todas o la gran mayoría de las personas realmente vinculadas a ella (al estar hablando de organizaciones pequeñas del tercer sector, la realidad suele llevar a pensar en reuniones con una presencia máxima de unas 20 o 30 personas, lo que metodológicamente no presenta dificultades) tienen su centro en la “creación participativa de la autoconciencia”.

A continuación se describen los objetivos, el método y los instrumentos a utilizar en cada uno de esos tres encuentros:

a) 1er. Encuentro de creación participativa de la autoconciencia

Objetivos:

- Reflexionar sobre la importancia del proceso de autoanálisis y de fortalecimiento de la organización.
- Analizar el nivel de apropiación de la identidad por parte de todas las personas de la organización.
- Analizar el nivel de atención y cuidado hacia las personas que forman parte de la organización.
- Analizar el nivel de desarrollo de sistemas formales de trabajo de la organización.
- Identificar acciones de mejora que fortalezcan la apropiación de la identidad, el cuidado de las personas y la formalización de sistemas de trabajo en organización.

Método:

Este encuentro tendrá 3 momentos

1. Lectura individual del contenido (con una explicación por escrito de las seis dimensiones críticas y del enfoque de autoanálisis, tal como se ha presentado en los apartados anteriores del trabajo, además del trabajo a realizar en el encuentro).
2. Trabajo individual. Se entregan a cada persona los tres cuadros de trabajo (dimensión 1, dimensión 2 y dimensión 3) para que individualmente se lean y anoten sus valoraciones (la numérica, los aportes a cada comentario y propuestas de acciones de mejora).
3. Trabajo en grupo. Se juntan todas las personas (no se recomienda grupos de más de 6 personas, en el caso de ser un grupo más grande se desdoblaría en

dos). Se nombra una persona para que anote los aportes y para que haga la memoria final que recoja las opiniones del grupo. Se espera que la organización complete, a partir del diálogo en grupo, el cuadro de cada dimensión. En el apartado de valoración numérica se deberá sacar la media del grupo.

4. Elaboración del informe formal de la reunión. La entidad hace un consolidado de los aportes y elabora las valoraciones en cada cuadro de trabajo (dimensión 1, dimensión 2 y dimensión 3, media de las valoraciones numéricas, aportes a cada comentario y propuestas de acciones de mejora).

La duración del encuentro será de 4 horas.

Instrumentos para el 1er. encuentro:

Dimensión 1: Compartir y actualizar nuestra <u>identidad</u> (misión, visión, principios y valores)						
¿Qué entendemos por <u>identidad</u>?						
<i>Entendemos por identidad el modo sostenido de hacer y entender el trabajo y la existencia como organización, así como la forma de interpretar su vida y el mundo en el que está inserta. Engloba la misión, los valores, comportamientos y creencias expresadas de la entidad, es por tanto dinámica y se va construyendo a lo largo de la historia de la organización. Es necesario que sea conocida y compartida por todas las personas de la entidad. En esta dimensión repasaremos la historia de la entidad y analizaremos sus deseos de futuro, sobre todo como quiere ser, como quiere ser vivida y percibida desde dentro y desde fuera. Es necesario compartir esta reflexión porque posibilitará entender con mayor claridad el momento actual de la entidad, asumir su pasado, volver a procesar e interpretar su historia e identidad, actualizándola para seguir construyéndola desde forma colectiva.</i>						
Comentarios	Valoración					Aportes adicionales a cada comentario
	1 Nunca	2 Muy rara vez	3 A veces	4 Muchas veces	5 Siempre	
1. La organización conoce con claridad las características de la población a la que se dirige.						
2. La organización se sabe adaptar a lo largo de los años de vida a los cambios de la sociedad y a los cambios de la población a la que se dirige.						
3. La misión, los valores y los objetivos de la organización están escritos y se revisan anualmente.						
4. Todas las personas de la organización conocen la misión, los objetivos y los valores de la entidad.						
5. A las personas que se van incorporando a la organización se les presenta y explica la misión, los objetivos y los valores.						
6. Una mayoría de las personas de la organización se identifican y comparten la misión, los objetivos y los valores.						
7. Los valores que proclama la organización son los que se utilizan coherentemente para decisiones del día a día y se convierten en comportamientos y actitudes concretas.						
ACCIONES DE MEJORA						
¿Qué podemos hacer para compartir y actualizar nuestra identidad (misión, visión, principios y valores)?						

Dimensión 2: Cuidar a las personas

¿Qué entendemos por personas?

La existencia de la organización sólo es posible por las personas que la integran y sus relaciones, siendo éste uno de los puntos clave del desarrollo de la organización. Analizaremos tanto el aspecto formal, estructura, sistemas de coordinación, funciones, responsabilidades, puestos y tareas, como el aspecto informal, estilos de liderazgo, habilidades sociales, toma de decisiones, roles, comunicación y expectativas personales. El equilibrio entre ambos aspectos facilita el desarrollo de la organización.

Comentarios	Valoración					Aportes adicionales a cada comentario
	1 Nunca	2 Muy rara vez	3 A veces	4 Muchas veces	5 Siempre	
1. En la organización se respira un buen ambiente de relaciones humanas.						
2. En la organización se respira un buen ambiente de relaciones laborales (en el caso de existir personal laboral).						
3. En la organización se respira un buen ambiente de relaciones entre distintos niveles de jerarquía y responsabilidad interna.						
4. Cada persona tiene claras sus responsabilidades y tareas dentro de la organización.						
5. Cada persona sabe qué hacen las demás dentro de la organización.						
6. La organización tiene formalizado un proceso de búsqueda de personas colaboradoras (contratadas o voluntarias).						
7. La relación entre las personas voluntarias, las contratadas (sea para labores administrativas, educativas o para acciones concretas) es adecuada en todos los planos.						
8. Los canales de comunicación formal interna funcionan bien y son satisfactorios.						
9. El equipo humano que forma parte de la organización desarrolla un buen trabajo dentro de la entidad.						
10. La organización tiene una dinámica de liderazgo compartido y participativo en la						

toma de decisiones.						
11. Los espacios de coordinación y consulta interna ayudan a sentirse parte de la organización.						
12. El equipo humano que forma parte de la organización tiene un importante nivel de compromiso con la entidad.						
13. Las personas que son parte de la organización se sienten realizadas en su trabajo y son reconocidas por su aporte.						
14. Los conflictos y dificultades relacionales y/o laborales se abordan de forma clara y explícita, buscando lo mejor para la organización y el respeto hacia las personas y sus opiniones.						
15. La organización conoce las razones del retiro de personas y trabaja para que la relación posterior con ellas sea positiva.						
ACCIONES DE MEJORA ¿Qué podemos hacer para cuidar más y mejor a las personas que somos parte de la organización?						

Dimensión 3: Formalizar los sistemas de trabajo

¿Qué entendemos por sistemas de trabajo?

Con sistemas de trabajo nos estamos refiriendo al proceso cíclico de planificación, seguimiento, evaluación y sistematización. Analizaremos la estandarización o no de los mismos, su nivel de desarrollo y complejidad y el nivel de participación de las personas en los mismos. La planificación es el primer paso de este ciclo, ha de ser abierta y flexible a los cambios pero a la vez permite no improvisar y definir objetivos, tareas, responsabilidades y asignación de recursos. Es necesario que la planificación sea utilizada y aplicada en todos los niveles de la organización. Un aspecto fundamental es que la organización disponga de una planificación estratégica como visión a medio y largo plazo que sea el punto de partida para el contenido y planificaciones anuales. Nos permitirá revisar y contrastar los proyectos, acciones y decisiones con el fin de ver si ayudan a alcanzar la misión de la entidad. El seguimiento lo realizaremos a través de indicadores de proceso con los que analizar y tener claridad sobre lo que estamos haciendo. La evaluación vendrá determinada por indicadores de logro asociados a los planes, estrategias, acciones, proyectos y responsabilidades personales y de equipo. La sistematización exige un proceso registrado y recuperable, y supone un ejercicio de aprendizaje.

Comentarios	Valoración					Aportes adicionales a cada comentario
	1 Nunca	2 Muy rara vez	3 A veces	4 Muchas veces	5 Siempre	
1. La organización y quienes son parte de ella tienen claro lo que quieren lograr (objetivos, resultados, metas) en los próximos cinco años.						
2. La organización tiene una planificación formal escrita para los próximos años.						
3. La organización tiene por escrito un proyecto educativo que le orienta y le señala las líneas de sus acciones educativas.						
4. La organización tiene una planificación del trabajo de cada año y todas las personas participan en su elaboración.						
5. Todas las personas conocen las planificaciones y proyectos de la organización y						

organizan en base a ellas su trabajo.						
6. Todas las actividades que se realizan en la organización están planificadas dentro del marco general.						
7. Las actividades son preparadas con antelación (contenido y metodología) y responden al identidad y enfoque de la organización.						
8. Las actividades son evaluadas de acuerdo a estándares internos y pactados de calidad y con un sistema de evaluación integral.						
9. La organización evalúa semestralmente el avance de su planificación anual de trabajo.						
ACCIONES DE MEJORA						
¿Qué podemos hacer para formalizar los sistemas de trabajo de nuestra organización?						

b) 2º Encuentro de creación participativa de la autoconciencia

Objetivos:

- Analizar el nivel de vinculación de los recursos de la organización con su identidad.
- Analizar el nivel de amplitud de las relaciones externas de la organización.
- Analizar el nivel de visibilidad del aporte de la organización a la sociedad.
- Identificar acciones de mejora que fortalezcan la vinculación de los recursos con su identidad, las relaciones externas y la visibilidad social de su trabajo.

Método:

El encuentro tendrán cuatro momentos

1. Lectura individual del contenido.
2. Trabajo individual. Se entregan a cada persona los tres cuadros de trabajo (dimensión 4, dimensión 5 y dimensión 6) para que individualmente se lean y anoten sus valoraciones (la numérica, los aportes a cada comentario y propuestas de acciones de mejora).
3. Trabajo en grupo. Se juntan todas las personas (no se recomienda grupos de más de 6 personas, en el caso de ser un grupo más grande se desdoblaría en dos). Se nombra una persona para que anote los aportes y para que haga la memoria final que recoja las opiniones del grupo. Se espera que la organización complete, a partir del diálogo en grupo, el cuadro de cada dimensión. En el apartado de valoración numérica se deberá sacar la media del grupo.
4. Elaboración del informe formal de la reunión. La organización hace un consolidado de los aportes y elabora las valoraciones en cada cuadro de trabajo (dimensión 4, dimensión 5 y dimensión 6, media de las valoraciones numéricas, aportes a cada comentario y propuestas de acciones de mejora).

La duración del encuentro será de 4 horas.

Instrumentos del 2º encuentro:

Dimensión 4: Alinear la búsqueda y utilización de los recursos con la identidad						
¿Qué entendemos por recursos?						
<p>Los recursos son los posibilitadores de la identidad de la organización, son usados y repartidos en las relaciones con las personas y responden a unas necesidades identificadas y reflejadas en las planificaciones. Distinguiremos entre recursos humanos, recursos económicos y recursos materiales. En este apartado de recursos humanos analizaremos el aspecto más formal de las personas y su relación con la entidad como son el perfil de puesto, retribución, relación contractual, tanto de personal profesional como voluntario. En el análisis de los recursos económicos observaremos la gestión contable, fiscal, administrativa y financiera y la vinculación de la planificación estratégica con el presupuesto. Es importante la existencia de un modelo sencillo y ordenado para el desarrollo de la dimensión económica para hacer consciente y responsables de su buen uso a todas las personas de la organización en sintonía con la identidad. Esta gestión económico-financiera supone planificar y controlar los recursos económico-financieros para facilitar el cumplimiento de la misión de la organización. La gestión de los recursos materiales está relacionada con el mantenimiento de los mismos y el establecimiento de criterios de adquisición y administración. Es importante analizar si facilitan o dificultan el trabajo y las relaciones desde un análisis ergonómico de los mismos.</p>						
Comentarios	Valoración					Aportes adicionales a cada comentario
	1 Nunca	2 Muy rara vez	3 A veces	4 Muchas veces	5 Siempre	
1. La organización tiene formalizada y por escrito una política de gestión de los recursos humanos, tanto profesionales, voluntariado y personas colaboradoras.						
2. Se han desarrollado y aplicado de manera efectiva estrategias de búsqueda y atención a personas voluntarias.						
3. La gestión laboral (en caso de existir) de la organización cumple todas las obligaciones legales.						
4. Las personas de la organización conocen sus obligaciones con la organización y las obligaciones que la organización tiene con cada una de esas personas, tanto si es una relación contractual o una relación de voluntariado.						
5. La organización realiza periódicamente un diagnóstico de necesidades de formación de las personas profesionales, voluntarias y colaboradoras.						
6. La organización tiene un plan de formación interno con acciones concretas que se llevan a cabo.						
7. Periódicamente se hace un análisis del clima interno y de la satisfacción de las personas de la organización.						
8. La situación económica de la organización es tranquila, con fuentes de financiación estables a lo largo del tiempo, perdurables en el futuro cercano, y con						

una diversificación adecuada que no le hace depender de pocas fuentes.						
9. La organización hace prospección de nuevas fuentes de financiación y de generación de ingresos económicos.						
10. La gestión contable y fiscal de la organización se lleva de forma ordenada y clara.						
11. La información económico-financiera se comparte con todas las personas, se analiza y sirve para tomar decisiones de futuro en la organización.						
12. La organización realiza auditorías o controles internas y externas, y cumple las recomendaciones que se le presentan.						
13. La organización tiene a su disposición (propia o cedida) infraestructuras y equipamientos suficientes para desarrollar su trabajo de forma adecuada.						
14. La organización tiene un plan de mantenimiento de las infraestructuras y equipamientos.						
ACCIONES DE MEJORA						
¿Qué podemos hacer para mejorar la búsqueda y obtención de los recursos de nuestra organización?						

Dimensión 5: Ampliar y reforzar las relaciones con el entorno

¿Qué entendemos por relaciones con el entorno?

Es importante que una organización sea capaz de observar la realidad, de considerar cambios del entorno y su repercusión en sus formas de trabajo. El entorno macro viene marcado por la política, la economía, la tecnología y la legislación. El entorno micro hace referencia a lo más cercano a la organización, las vinculaciones con otras entidades, los aprendizajes y colaboraciones, la relación con la administración.

Comentarios	Valoración					Aportes adicionales a cada comentario
	1 Nunca	2 Muy rara vez	3 A veces	4 Muchas veces	5 Siempre	
1. La organización y las personas que la forman realizan periódicamente un análisis del contexto social en el que están presentes y pone atención a las situaciones que afectan a su trabajo o a la población a la que se dirige.						
2. Las relaciones externas que tiene la entidad se rigen de acuerdo a sus orientaciones estratégicas y bajo un deseo de colaboración.						
3. La organización tiene relaciones formales y enriquecedoras con otras organizaciones de su ámbito de trabajo y de otros ámbitos de la acción social, con las administraciones públicas, con la empresa privada.						
4. La organización sondea periódicamente la opinión externa hacia su trabajo.						
5. La organización toma en cuenta las opiniones y aportes externos (población, grupos de interés, etc.) y realiza cambios y adaptaciones en sus actividades.						

ACCIONES DE MEJORA

¿Qué podemos hacer para reforzar las relaciones con el entorno?

Dimensión 6: Visualizar el aporte social de la organización

¿Qué entendemos por aporte social?

El aporte social visualiza el grado de cumplimiento de la misión colectiva de la organización. Es por ello que retroalimenta la identidad, pudiendo motivar o no a las personas y por tanto fortaleciendo o debilitando la identidad. Identificaremos el aporte social a través de los logros, resultado, efectos e impactos en la población y los colectivos a los que la entidad se dirige. Este beneficio colectivo obtenido puede convertir a la organización en un referente para otras y ser percibida socialmente de forma positiva.

Comentarios	Valoración					Aportes adicionales a cada comentario
	1 Nunca	2 Muy rara vez	3 A veces	4 Muchas veces	5 Siempre	
1. La organización recibe un reconocimiento social a su trabajo y a su aporte.						
2. La organización es un referente importante en las iniciativas asociativas en su localidad o territorio.						
3. La entidad aporta para el desarrollo de políticas que favorezcan las necesidades y la población con la que trabaja.						
4. La organización tiene un registro completo del número de personas que han pasado por sus actividades.						
5. La organización hace seguimientos de la evolución de personas que han pasado por sus actividades.						
6. La organización identifica los aportes y cambios que ha promovido en personas y grupos sociales.						

ACCIONES DE MEJORA

¿Qué podemos hacer para identificar y fortalecer el aporte social de nuestra organización?

c) 3er. Encuentro de creación participativa de la autoconciencia

Objetivos:

- Identificar las posibles acciones de mejora propuestas en cada uno de las dimensiones críticas.
- Priorizar las acciones en función de su importancia, urgencia y sencillez.

Método:

Para preparar este encuentro:

- Se recogen las acciones de mejora que se han propuesto en los dos encuentros anteriores y se completa el cuadro (instrumentos) propuesta, ubicando cada acción de mejora en la dimensión que corresponde.

Durante el encuentro:

1. Se entrega a cada persona participante un cuadro en el que aparezcan las acciones de mejora propuestas.
2. Trabajo individual. Cada persona participante establece el nivel de importancia de cada acción, de urgencia y de sencillez, en una escala de 1 a 3.
3. Trabajo en grupo. Las personas participantes comparten sus puntuaciones (en importancia, urgencia y sencillez) y se llega a un acuerdo de una única puntuación. Para establecer la puntuación final se ha de sumar la importancia y la urgencia, y multiplicar dicha suma con la sencillez. Finalmente se establece el orden de prioridad de mayor a menor puntuación (quién tenga la mayor puntuación sería la prioridad número 1).

La duración será de cuatro horas.

Instrumentos del 3º encuentro:

Dimensión crítica	¿Qué podemos hacer para fortalecerla? Acciones concretas	Importancia			Urgencia			Sencillez			Puntuación final (Importancia+Urgencia)*Sencillez	Orden de prioridad
		1 Poca	2 Media	3 Alta	1 Poca	2 Media	3 Alta	1 Poca	2 Media	3 Mucha		
Compartir y actualizar nuestra <u>identidad</u> (misión, visión, principios y valores)												
Cuidar a las <u>personas</u>												
Formalizar los <u>sistemas de trabajo</u>												
Alinear la <u>búsqueda</u> y												

utilización de los recursos con la identidad													
Ampliar y reforzar las relaciones con el entorno													
Visualizar el aporte social de la organización													

