



La salud
es de todos

Minsalud

MODULO 2
DESARROLLO DE CAPACIDADES:
ORGANIZATIVAS DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN
EL DERECHO A LA PARTICIPACIÓN SOCIAL
POLÍTICA DE PARTICIPACIÓN SOCIAL
RESOLUCIÓN 2063 DE 2017

MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL

OFICINA GESTIÓN TERRITORIAL, EMERGENCIAS Y DESASTRES
Grupo para la Gestión y el Fomento de la Participación Social en
Salud

BOGOTA D.C, DICIEMBRE DE 2019



Tabla de contenido

1. PRESENTACIÓN	3
1. OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO	4
2. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS	4
3. RUTA DIDÁCTICA	5
4. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE GESTIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN	5
4.1 CONOCIMIENTOS PREVIOS.....	6
4.2 DESARROLLO CONCEPTUAL ¿QUÉ ES LA GESTIÓN EN SALUD?	7
4.3 APLICACIÓN: UNA HERRAMIENTAS DE GESTIÓN QUE SE PUEDE USAR PARA REALIZAR TRABAJO COMUNITARIO EN SALUD.....	9
5. TEMA 2 FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS	14
5.1 CONOCIMIENTOS PREVIOS:	14
5.2 DESARROLLO CONCEPTUAL: ¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES Y COMO FORTALECERLAS? 15	
5.2.1 <i>HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES</i>	15
5.2.2 <i>LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES</i>	15
5.2.3 <i>ALGUNOS TIC PARA FORTALECER LAS ORGANIZACIONES</i>	16
5.3 HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA	20
5.4 APLICACIÓN	26
6. TEMA 3 FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE COMUNICACIÓN	28
6.1 CONOCIMIENTOS PREVIOS.....	28
6.2 DESARROLLO CONCEPTUAL	29
6.3 APLICACIÓN.....	38
ANEXOS.....	40
3. GUÍA 1	41
4. GUÍA 2	41
5. Bibliografía.....	44



1. PRESENTACIÓN

La PPSS tiene como objetivo: definir y desarrollar las directrices que le permitan al Estado garantizar el derecho a la participación social en salud y su fortalecimiento, y a la ciudadanía la apropiación de mecanismos y condiciones para ejercer la participación social en salud en las decisiones para el cumplimiento del derecho fundamental a la salud en el marco de la Ley Estatutaria de Salud.

Para el logro del objetivo la Política estableció el desarrollo de tres estrategias: gestión, comunicación y educación. La implementación de las estrategias permite operar el marco estratégico que incorpora las líneas de acción para que cada ente territorial tenga en la Política el referente fundamental para la formulación de planes de acción entendidos como las respuestas para fortalecer la participación en salud como derecho. Es decir, que el marco estratégico ordena la acción institucional y comunitaria para fortalecer los procesos de participación social en salud y su cumplimiento.

En este marco, la educación- formación es considerada como la principal estrategia para disminuir las desigualdades, en decir, reducir las brechas de poder construidas históricamente en tanto la ciudadanía y los servidores públicos¹ puede cualificarse y apropiar herramientas y discursos para el ejercicio del derecho a la participación y a la salud.

La educación en salud por lo general ha estado dirigida a “informar” o “generar” cambios comportamentales en relación con los hábitos en el marco de los estilos de vida. Es importante resaltar que la propuesta o programa de formación y particularmente el módulo que tiene en sus manos busca generar transformaciones en las posturas de quienes son considerados los sujetos de la formación, con lo cual el planteamiento es que la educación va más allá de lo comportamental y hace parte de las prácticas sociales, para el caso específico, se trata de conectar los procesos de formación con el objeto salud, entendida como producción social (la realizamos todos y todas) y es parte de la vida cotidiana de las personas y de su bienestar o malestar.

El módulo 2 hace parte del programa de formación para la participación que propone el Ministerio de Salud y Protección Social para la implementación de la PPSS, específicamente corresponde a la estrategia de educación – formación contemplada en la misma. Tanto el Programa como el módulo son una propuesta que puede ser usada de acuerdo con los contextos, son un aporte que pueden apropiar y adaptar los entes territoriales como parte de la implementación de la Política y no tiene pretensión de establecerse como un lineamiento pues los distintos actores del Sistema pueden generar sus propios programas, y herramientas de formación respondiendo siempre a la visión de derechos que contiene la PPSS.

El programa propuesto y por ende el módulo tiene como propósito potenciar los procesos de participación desde un enfoque de derechos y vinculante e interdependiente con el derecho a la salud.

El módulo puede ser utilizado, adaptado, readaptado o contextualizado, en tal sentido, es posible usar partes del mismo como guías de trabajo para ser trabajados en espacios de formación que desarrollen

¹ Los servidores públicos también son sujetos de derecho y ciudadanos, aclarando que en su papel como parte del Estado están en una posición de garantes.



las entidades. Es posible usar su contenido con diversos públicos: trabajadores de la salud, ciudadanía y / u organizaciones.

1. OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO

Aportar herramientas que les permita a los servidores públicos agenciar procesos de participación a través del fortalecimiento de las capacidades de la ciudadanía para el ejercicio del derecho a la participación y la realización del derecho a la salud.

2. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

La PPSS define de participación como derecho interconectada con el derecho a la salud² en el marco de los determinantes sociales, lo que explica la salud *“como una producción social sustentada en las relaciones entre producción, propiedad y poder que se soportan en el modelo de acumulación capitalista y muestra que es allí donde se explican las inequidades”*³. Desde este punto de partida el proceso pedagógico para la implementación de la PPSS implica necesariamente abordar tres elementos:

- i) Las relaciones de poder en la perspectiva de posibilitar una mayor comprensión a los participantes del programa de sus efectos sobre la vida y salud de las personas y colectivos, *“se trata de explicitar como las relaciones de poder determinan formas de vida, salud y muerte de las personas”*⁴;
- ii) La generación del reconocimiento de que todos los sujetos son sujetos de poder y por ende son artífices y transformadores de sus propias vidas y de las de otros; y
- iii) La formación busca ampliar la comprensión de la visión de salud como una práctica social, y derecho que puede transformarse cuando es asumido por los sujetos como construcción de todos y todas.

En este marco los fundamentos metodológicos⁵ son:

- i) El sujeto es sujeto de saber – conocimiento y por ende sujeto de poder. Y el proceso pedagógico debe posibilitar dicho auto- reconocimiento.
- ii) El conocimiento – saber es público porque se construye y se ha construido de forma colectiva (capital cultural).
- iii) Los sujetos que participan en el acto educativo se basan en principios de respeto, reconocimiento y diálogo.
- iv) El proceso educativo – formativo tiene como referente fundamental los contextos en que habitan quienes participan del acto educativo.

² Ley Estatutaria en salud 1751 de 2015.

³ Carmona, L. Tesis: Análisis crítico de la política en salud Bogotá 2004-2012.

⁴op

⁵ Para los fundamentos metodológicos se tuvo en cuenta el documento; Estrategia Promocional de Calidad de vida y salud. SDS- GGF 2009.



3. RUTA DIDÁCTICA

En primer lugar, se insiste en la importancia del formato de módulos en la medida en que permite mantener una lógica de unidad y a la vez de independencia, es decir, se puede utilizar indistintamente el contenido acorde a diversos momentos y necesidades de quienes realizan o agencian el proceso formativo.

El desarrollo del módulo está configurado en tres momentos:

- Conocimientos previos
- Apropiación conceptual que coloca la discusión temática.
- Aplicación o conexión con la vida cotidiana.

A partir del desarrollo de estos momentos se espera que los participantes alcancen los objetivos propuestos en cada temática.

El módulo se organizó así: en primer lugar se proponen herramientas para el desarrollo de capacidades en gestión para lo cual se desarrollan algunos elementos de planeación (tema1) ; en segundo lugar se proponen herramientas para el fortalecimiento de las organizaciones (tema 2), en tercer lugar se proponen algunas herramientas para la de acción comunicativa (tema 3); finalmente el módulo propone algunas herramientas para potenciar habilidades a través de la formación específicamente para diseñar talleres (formación).

4. FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE GESTIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN

MODULO 2. TEMA 1	
Objetivo del tema 1	Desarrollar capacidades, habilidades y prácticas para fortalecer la <u>gestión</u> como estrategia clave de la participación
Contenido	¿Qué es la gestión en salud? ¿Cómo realizar procesos de gestión para la calidad de vida? ¿Qué herramientas son adecuadas y cuando usarlas para fortalecer la participación?
Conceptos claves	Gestión Administración planificación coordinación articulación
Indicador de desempeño	Identifica las diferentes estrategias y herramientas de gestión
Recursos	Guías, hojas en blanco, papel periódico, marcadores, cinta pegante



Tiempo previsto

9 horas

4.1 CONOCIMIENTOS PREVIOS

Leamos las siguientes definiciones de gestión participativa y al final en el cuadro establezcamos los principales aportes y construyamos un concepto propio:

- a. La gestión participativa⁶ es un modelo de mejora organizativa basado en el aprovechamiento de los canales de comunicación ascendente desde los trabajadores a la dirección. La dirección tiene que facilitar, evaluar y, si corresponde, aplicar las iniciativas de mejora recibidas mediante estos canales.
- b. La gestión participativa pretende aprovechar la creatividad presente en todos los niveles de la organización y concretarla en innovación, es decir, en una mejora de los procesos o del rendimiento de los recursos que signifique una ventaja competitiva.
- c. La gestión participativa se fundamenta en una buena política de comunicación interna, que structure y canalice el conjunto de mensajes que se intercambian los diferentes agentes colectivos (equipos o áreas) o individuales que forman parte de la misma organización.
- d. La gestión participativa tiene una especial importancia en un marco laboral fuertemente caracterizado por la gestión del conocimiento, la gestión por objetivos y la necesidad de fidelización del personal cualificado.
- e. La gestión participativa se inserta dentro de una política de mejora permanente, es decir, de pequeños cambios progresivos y continuados que mejoran la organización sin necesidad de grandes transformaciones estructurales. Es una cultura del detalle como vía hacia la excelencia.
- f. La gestión participativa se fundamenta en el principio de proximidad a los procesos: quién está más cerca de una tarea es quién mejor la conoce y quién mejor puede mejorarla.
- g. La gestión participativa tiene efectos muy positivos sobre la organización:
 - Refuerza la implicación del personal en los objetivos de la organización.
 - Aumenta el compromiso y la responsabilidad de los trabajadores.
 - Mejora el clima laboral.
 - Crea organizaciones innovadoras (con creatividad aplicada).
 - Fideliza a los trabajadores.

Definición	Idea clave	Concepto propio
------------	------------	-----------------

⁶ Las definiciones fueron tomadas de: https://factorhumana.org/attachments_secure/article/8303/participativa_cast.pdf



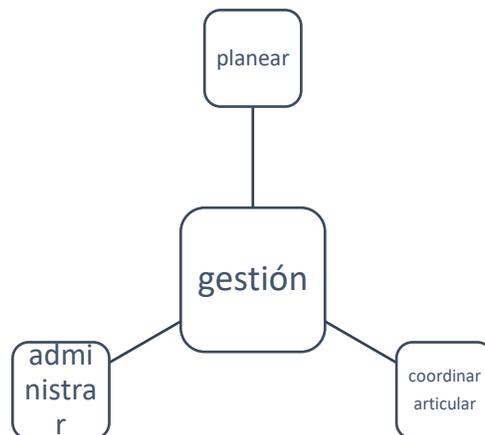
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		

4.2 DESARROLLO CONCEPTUAL ¿QUÉ ES LA GESTIÓN EN SALUD?

De manera general se define la gestión como la construcción de acuerdos o sentidos compartidos para lograr un fin. También se entiende como los trámites o el conjunto de acciones que se realizan para resolver alguna situación. En tal sentido la gestión implica unas acciones como:

- ✓ Identificar las situaciones, necesidades o problemas
- ✓ Identificar quienes tienen relaciones con la situación: a quienes afectan y quienes tienen recursos para resolver la situación
- ✓ Identificar los intereses que están involucrados con la situación o problema, esto es fundamental para lograr construir sentidos compartidos y para las respuestas.
- ✓ Identificar posibles salidas o alternativas a la situación

De acuerdo con estas acciones la gestión se relaciona con procesos de planeación y administración. La administración se entiende como el conjunto de acciones que vinculadas entre ellas que generan ordenamientos y producen unos resultados en función de unos objetivos establecidos. En los procesos de gestión en salud hay dos conceptos claves la coordinación - articulación que hacen referencia a posibles acciones que se realizan en tiempos simultáneos y que permiten ordenarlas, tanto la coordinación como la o la articulación se refiere a construir sentidos comunes entre actores, áreas, organizaciones para el logro de objetivos o metas comunes.



La **planeación Estratégica** consiste en el desarrollo de una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo⁷. Para abordar una problemática identificada, opera con una lógica que hace énfasis en el diseño de caminos o alternativas de solución. Contempla los siguientes pasos⁸:

- Diagnóstico se definen las fortalezas, debilidades, oportunidades y, básicamente se realiza a través de la herramienta llamada la Matriz Dofa.
- Una vez se ha realizado el diagnóstico se plantean los objetivos que se construyen positivizando los problemas identificados.
- Con el planteamiento de los objetivos se propone la construcción de estrategias que corresponden a caminos que se debe trazar para alcanzar los objetivos. Y que se concreta en los planes de acción.

Por su parte la planeación político participativa surgió en Colombia a partir de 1991 con la Constitución nacional y consiste en hacer que los ejercicios de planeación sean procesos políticos de construcción de lo público desde múltiples miradas. Los escenarios de construcción y concertación de lo público a la luz de la nueva Constitución, en donde se expresa la tensión entre un orden excluyente y un nuevo orden. Nuevo orden que le apuesta a la inclusión, a través del reconocimiento de la ciudadanía como la posibilidad de tener derechos efectivamente. En este marco, la constitución promueve la participación social como mecanismo para que los ciudadanos formulen sus posturas y decidan.

Sin embargo, hasta hoy la participación institucional se ha convertido en una herramienta de las instituciones para validar sus políticas sin llegar a ser una participación activa que incida efectivamente en las decisiones y que transforme efectivamente las condiciones políticas de una manera incluyente. Un ejemplo concreto es la fusión de los hospitales en Bogotá o la transformación en la ley de transferencias.

⁷<https://definicion.mx/esa>

⁸ Grupo Guillermo Fergusson. Escuela Popular de líderes en salud. Módulo de planeación 2014.



Los conceptos de la planificación estratégica.

La planificación, es un apoyo instrumental para que las organizaciones avancen en su estructura y en el ordenamiento interno facilitando la identificación de líneas estratégicas de trabajo. Un ejemplo de esa gestión hacia adentro es establecer:

Políticas de la Organización: Es decir el conjunto organizado de estrategias que rigen la organización en un campo determinado, por ejemplo, la seguridad social, la visión frente al trabajo informal, la seguridad alimentaria, los derechos de las mujeres. Es una forma de hacer más concreta la misión de la organización comunitaria

Programas: Contiene definidas las acciones y actividades que realiza la organización para consolidar las metas y objetivos propuestos en las políticas, por ejemplo; Programa de erradicación del trabajo Infantil, Programa de Incorporación del trabajador informal, programa de Comunicaciones, Programa de lineamientos políticos de la organización, programa de salud, programa de mejoramiento del empleo.

Proyectos: Hacen parte de los programas y son las experiencias materializadas de los objetivos que busca la organización, entendiendo estos como; un conjunto de acciones sistemáticas propuestas por la organización para lograr el cumplimiento de unos objetivos circunscritos en un periodo de tiempo determinado y con un presupuesto específico.

La estructuración de estos aspectos; permite dimensionar y ampliar la capacidad para usar los recursos, que dispare la organización comunitaria.

4.3 APLICACIÓN: UNA HERRAMIENTAS DE GESTIÓN QUE SE PUEDE USAR PARA REALIZAR TRABAJO COMUNITARIO EN SALUD.

FORMULACIÓN DE PROYECTOS

EL DISEÑO DE PROYECTOS⁹:

¿Cómo se diseña un proyecto?

Lo primero que debemos tener claro es que un proyecto es la posibilidad de construir con otros a partir de una visión compartida, desde esta perspectiva el proyecto no es sólo un documento sino la posibilidad de consolidar la organización y el tejido social.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos decir que un proyecto puede ser mejor diseñado si está precedido por un proceso de planeación. Después de tener clara la anterior regla, necesitamos ahora entender para qué se escribe un proyecto. Son dos los motivos.

⁹ Grupo Guillermo Fergusson. Escuela popular de líderes en salud. Módulo Planeación 2014.



El primero: tener una guía sobre lo que vamos a hacer, de manera que podamos consultarla cuando estemos actuando. Es decir, el proyecto cumple la función de un mapa donde se encuentra descrita detalladamente nuestra ruta.

Y el segundo motivo: mostrar nuestro plan a personas ajenas al grupo. Se trata, por supuesto, de personas a quienes puede llegar a interesar nuestro proyecto y de golpe pueden decidirse a apoyarlo.

Así es, en primer lugar, necesita saber cuál es la problemática que vamos a intervenir. Es decir, debemos identificar el problema. En el caso de las organizaciones y grupos comunitarios la forma de saber sobre la problemática es preguntando a las personas de la comunidad, cuál es su situación. A esta búsqueda la llamaremos identificación del problema.

Identificación del problema: Es un paso donde se busca el consenso de los interesados en realizar el proyecto a partir del conocimiento de la situación que está afectando al grupo, allí es útil el manejo de herramientas que permiten identificar las causas del problema por ejemplo las metodologías utilizadas sobre lectura de la realidad recientemente utilizado en el diagnóstico territorial.

Construcción de objetivos: el objetivo se puede construir teniendo en cuenta el problema central que identificamos, intentando decir el problema en forma positiva, recordemos en el ejemplo anterior el problema era: La desnutrición infantil, podríamos decir que el objetivo central debe expresar la situación que se espera alcanzar cuando se resuelva o reduzca el problema, el objetivo puede ser: Contribuir a mejorar la nutrición infantil con un programa de refrigerio nutricional para los niños de 2 a 7 años con índices de desnutrición.

¿A ustedes se les ocurre otro? Pues, intentemos decir otro objetivo para el problema planteado.

Los objetivos deben decir exactamente qué se quiere hacer y para qué; es decir, lo que esperamos alcanzar con nuestro proyecto

El objetivo general todos los proyectos tienen un objetivo general que es tan importante, que se puede decir sin temor que una vez se haya definido con precisión se tiene el 50 % del proyecto. Pero ¿cómo se construye un objetivo general? así:

Todos los objetivos designan acciones siendo así todos los objetivos inician con un verbo: elaborar, diseñar, construir, promover, fortalecer, etc.

Lo siguiente es preguntarse qué tipo de acción se va a hacer, ejemplos: Diseñar un modelo pedagógico, construir una carretera, promover la participación, fortalecer la asociación de usuarios.

Ahora se debe tener en cuenta cómo lo vamos a hacer, ejemplos: Diseñar un modelo pedagógico a través de una revisión teórica de modelos. Construir una carretera a partir de la gestión de recursos. Promover la participación a través de la capacitación, fortalecer la asociación de usuarios a través de un proceso comunicativo.

Es necesario precisar con quien o para quien se desarrolla el proyecto y en donde.



Los objetivos específicos recordemos que el proyecto parte de una idea general, que expresa la transformación que se desea realizar, la forma de aterrizar la idea es en los objetivos específicos, al igual que el objetivo general, los objetivos específicos designan acciones “más concretas” por ejemplo: si el objetivo general es fortalecer la asociación de usuarios a través de un proceso comunicativo con los pobladores de la localidad los objetivos específicos podrían ser:

- Realizar un diagnóstico comunicativo en la localidad.
- Realizar un proceso de convocatoria amplio a todos los sectores de la localidad.
- Diseñar la estrategia comunicativa que reconozca las múltiples expresiones comunicativas al interior de la localidad.

La justificación: Responde por las preguntas: ¿por qué se quiere emprender ese proyecto? Y ¿por qué motivo nosotros creemos que es lo más indicado para mejorar la situación problemática de la comunidad? La justificación debe mostrar la intensidad del problema, puede hacerse a través de cifras o estudios que soporten la magnitud de sus implicaciones. En el ejemplo de la desnutrición, se podría decir cómo afecta y deteriora la calidad de vida de los niños, en todos los aspectos, de igual modo se puede decir que existen políticas desde el estado que identifican la desnutrición como problema importante y la necesidad de resolverlo.

Las metas: a pesar de que los objetivos permiten aterrizar al objetivo general, aun falta un paso más para llegar a las acciones concretas. Es decir, hay que diseñar las metas y su cuantificación. Las metas salen de los objetivos específicos, son el punto de llegada del proyecto y se expresan en las actividades, para el ejemplo que venimos desarrollando sería así:

Objetivos específicos	Meta	Unidad de medida
Realizar un diagnóstico comunicativo en la localidad.	Meta 01 sería: Hacer 5 recorridos en la localidad para recolectar información acerca de formas y medios de comunicación. Meta 02: Revisar mínimo 5 fuentes secundarias de la localidad que se relacione con el tema. Meta 03: Elaborar un documento de diagnóstico	Unidad de medida de esta meta sería: 5 recorridos realizados Unidad de medida 5 textos de fuente secundaria revisados. Unidad de medida 1 documento de diagnóstico elaborado.
Realizar un proceso amplio de convocatoria	Meta 04: Convocar por medio de 1000 volantes, 3 perifoneo, 10 visitas a organizaciones de comunicación y cultura de la localidad.	Unidad de medida: 1000 volantes entregados, 3 perifoneo realizados, 10 visitas realizadas.



Diseñar una estrategia comunicativa que reconozca las múltiples expresiones de la localidad	una que las	Meta 05: realizar un periódico, un mural, un festival	Unidad de medida: 1 periódico realizado. 1 mural realizado. 1 festival realizado.
---	-------------	---	---

Ahora es importante saber ¿Cómo se va a desarrollar la propuesta? Es decir, ¿cuáles van a ser nuestras estrategias y cómo vamos a organizar las acciones? Todo eso se llama metodología.

La metodología: por lo general la metodología tiene en cuenta cómo se van a dar los pasos que sean necesarios para alcanzar los objetivos que se propusieron. Por eso la mayoría de las veces las metodologías se expresan como fases, momentos, ciclos etc. La metodología también expresa la perspectiva o enfoque de trabajo que tiene la organización.

Los recursos es importante describir ¿Con quién se va a realizar el proyecto y qué se necesita para sacarlo adelante? También debemos escribir ¿Cuánto cuesta todo eso? es decir, debemos consignar el presupuesto.

Estos aspectos del proyecto son decididamente claves ya que en ellos se juega buena parte de las posibilidades de éxito. Por lo tanto, es necesario ser muy exactos en la determinación del presupuesto y de los costos.

Si nos quedamos cortos en el presupuesto, nos veremos en serias dificultades para cumplir con nuestros objetivos y si nos excedemos, daremos la fea impresión de estar tratando de sacar provecho de nuestros colaboradores.

El Presupuesto. Aún nos falta otro elemento clave en la determinación del presupuesto se trata de los aportes solicitados y de los aportes propios. ¿Qué significa esto?.

Se le llama **aportes propios**, a los recursos que son dotados por la organización o grupo comunitario, por ejemplo, el recurso humano y es sumado dentro de los costos del proyecto.

En cambio, la suma de los costos de todos los demás recursos, es decir, de aquellos que no posee el grupo y que se espera que sean financiados, se conoce con el nombre de **APORTES SOLICITADOS**.

Definir los aportes propios y los aportes solicitados nos sirve para dos cosas: La primera, aprender a valorar nuestro trabajo y a que otros también nos lo valoren. Así es, en algunas personas existe la tendencia a ignorar que el trabajo voluntario también tiene costos, aunque estos sean asumidos por la comunidad.

En segundo lugar, permite demostrar a los posibles financiadores que lo que solicitamos es **APOYO** para el desarrollo de un trabajo y no una especie de limosna que podría llegar a despilfarrarse. Por lo tanto, es una manera de pararse con dignidad ante los demás.

Finalmente, es importante que tengamos en cuenta bautizar el proyecto, ponerle nombre es igual al título que le pongamos y debe permanecer durante el tiempo que dure el proyecto. Para escoger el título debemos tener en cuenta que recoja el sentido del proyecto, es decir, el título debe ser preciso, por esto tengamos en cuenta lo siguiente:



Qué se va a hacer o la acción que se va a realizar por ejemplo disminuir, capacitar, dotar, diseñar, elaborar, realizar, etc. También debemos tener en cuenta sobre qué y en dónde, tratemos de proponer algunos títulos así:

- Disminuir la tasa de desnutrición en los niños.
- Capacitar en promoción de la salud a Madres comunitarias.
- Dotación de materiales didácticos para los jardines del ICBF.
- Elaborar un diagnóstico nutricional de las madres gestantes en los FAMIS.
- Realizar una campaña de desparasitación de los niños en los jardines del barrio.

Digamos también que en esto no hay que complicarse mucho la vida. En general lo importante es que ustedes, con sus propias palabras, den cuenta de todos los aspectos del proyecto. Si tienen dificultad en la redacción del documento, no duden en pedirle ayuda a un asesor(a) en el que confíen.

Para hacer el proyecto es importante tratar de ser muy concreto. Como quien dice no hay que echar mucha carreta.

La evaluación. Evaluación es una palabra que atemoriza a muchos. De pronto porque se relaciona con una especie de juicio final donde se define si las personas son acusadas por lo que hicieron o dejaron de hacer. ¡Definitivamente debemos cambiar esas ideas! Primero porque la evaluación es ante todo un ejercicio en el cual volvemos sobre nuestros pasos con el fin de saber dónde estamos, qué ha pasado en el camino y también qué hemos logrado aprender en toda la experiencia.

Se trata de identificar los errores cometidos ya que, como dicen muchas personas, se aprende bastante de ellos. Pero no se debe olvidar que también los aciertos nos enseñan muchas cosas. De manera que siempre debemos atender tanto lo positivo como lo negativo de nuestras acciones.

De manera equivocada muchas veces se cree que evaluar se realiza al final, pero esta solamente equivale a la última evaluación, durante todo el proceso es necesario realizar valoraciones de los números, porcentajes de asistencia, No de participantes etc. y los datos, como se dio el proceso, descripciones de los resultados cualitativos, entre otros y de ser necesario introducir cambios, revisar el cumplimiento en tiempos y metas, es decir, este es un ejercicio permanente de todo el proyecto.

Hasta este punto se han esbozado los pasos básicos para el diseño de proyectos que se convierte en una herramienta útil, la cual se impuso como un lenguaje técnico en las relaciones entre las organizaciones y los financiadores externos (públicos y privados), en esta medida la escritura es el mejor aliado para afinar la presentación de propuestas pero no es suficiente debe además impulsarse una serie de habilidades para socializar los proyectos para lo cual se requiere impulsar dichas iniciativas con los contactos claves.



5. TEMA 2 FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

MODULO 2 TEMA 2	
Objetivo del tema	Desarrollar capacidades, habilidades y prácticas para fortalecer a las organizaciones sociales como estrategia fundamental de la participación
Contenido	¿Qué es una organización, un grupo, una red? ¿Cómo gestionar las organizaciones? ¿Cómo mejorar los canales de comunicación en las organizaciones? ¿Cómo mejorar la toma de decisiones y la democracia organizacional?
Conceptos claves	Organización Grupo Red Movimiento Gestión de organizaciones
Indicador de desempeño	Identifica las diferentes estrategias y herramientas para fortalecer las organizaciones y gestionarlas.
Recursos	Guías, hojas en blanco, papel periódico, marcadores, cinta pegante
Tiempo previsto	9 horas

5.1 CONOCIMIENTOS PREVIOS:

Leamos el siguiente texto y realicemos la reflexión propuesta.

Beneficios de la participación:

- Si organiza las cosas de forma adecuada usted y su organización se beneficiarán de muchas formas: su organización funcionará mejor si su personal es más leal, se siente necesario y estimado, siente que se le respeta y que sus opiniones cuentan. Si usted busca activamente su aportación en la toma de decisiones de gestión, contribuirá a ello.
- Las decisiones tienden a ser mejores cuando pueden basarse en una mayor cantidad de información, conocimiento y experiencia. No importa lo sabio o experimentado pueda ser un jefe, nunca tendrá tanta experiencia como todo su personal junto.
- La [confianza](#) es un factor importante del [liderazgo](#). Los planteamientos participativos significan normalmente que la toma de decisiones es más transparente, lo que, a su vez, incrementa la



confianza del personal, y por consiguiente, el liderazgo del dirigente. Y la transparencia es en sí un beneficio añadido a este planteamiento.

- ✓ ¿Cómo logramos fortalecer las organizaciones: qué acciones debemos generar?

5.2 DESARROLLO CONCEPTUAL: ¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES Y COMO FORTALECERLAS?

Este ítem realiza una reflexión sobre las organizaciones y propone algunos elementos claves para su gestión y fortalecimiento.

5.2.1 HISTORIA DE LAS ORGANIZACIONES

Para fortalecer las organizaciones se debe lograr que las mismas ganen identidad y fuerza colectiva. Para ello se requiere que de forma grupal ubiquen y precisen cuáles son sus objetivos (misión) que persiguen. También es importante que las personas y las organizaciones se proyecten al futuro, busquen como les gustaría verse. Ver los videos:

<http://www.youtube.com/watch?v=DDQyCFMKehY>

<https://www.youtube.com/watch?v=OP7sPDEezSs>

Reflexionar:

1. ¿Qué encuentra en común entre la historia contada en el video y la historia de su organización?
2. ¿En qué territorios (barrio, localidad, vereda) surgió su organización, cómo era la vida allí, en qué condiciones?
3. ¿Cuándo, en qué momento empezó su organización?
4. ¿Qué y cuáles fueron los motivos para que se agruparan?
5. ¿Cómo fue el proceso: qué tipo de actividades han realizado?
6. ¿Recuerde un momento que considere ha sido clave para su organización?
7. ¿Defina con quienes se relacionan con su organización y para qué?

5.2.2 LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES¹⁰

Cuando las organizaciones se miran hacia adentro hay varios aspectos que mirar, Uno es:Cuál es el propósito y sentido de las acciones de la organización, que motivación profunda los mantiene unidos, otros temas son como se relacionan al interior, cómo las personas se distribuyen las actividades en ella, es decir, la forma como se organiza el trabajo y la división social que se hace de él.

¹⁰Corporación para la salud Popular Grupo Guillermo Fergusson. 2011.



Además, es probable que las personas que más actividades tienen a su cargo se sientan agotadas y que las otras se sientan inútiles. Seguramente todas se sienten incómodas. ¿A qué se deberá esta situación?

A primera vista uno podría decir que las personas que más trabajan son las más interesadas. Es probable que lo que ocurra sea otra cosa.

- De pronto la organización no sabe claramente cuáles son las actividades. ¿Es posible que todas las actividades se queden en la cabeza de una o dos personas?
- Desde los primeros momentos el grupo de personas que conforman la organización, van apareciendo las **capacidades de las diferentes personas** que lo integran. Algunos son buenos para hablar otros para escribir y a otros se les ocurren ideas interesantes, pero con frecuencia los grupos tienen dificultades para conocer las capacidades de las personas que los integran.
- También en muchos casos las personas, a pesar de sus saberes y ser muy capaces, se sienten inseguras cuando tienen que afrontar las tareas de la organización. En general ellas prefieren apoyar en silencio y realizar actividades simples.
- **La toma de decisiones** es uno de los mayores retos al interior de la organización, pues en este hecho radica gran parte del éxito en su gestión, y también es un elemento central para consolidar o no la organización.

A continuación, se presentan las herramientas que desde la planeación estratégica pueden aportar al fortalecimiento organizativo.

5.2.3 ALGUNOS TIC PARA FORTALECER LAS ORGANIZACIONES

Un elemento fundamental de las organizaciones es la TOMA DE DECISIONES, esto puede ser un factor que fortalezca o debilite la organización. Cuando se toman las decisiones en consulta activa con el personal, no existe sospecha de que se tomen decisiones ilegales e inmorales de forma clandestina. Como sucede con la participación comunitaria, el resultado final es que la gestión participativa produce muchos beneficios.

Sin embargo, la aportación participativa implica una serie de costes. Uno de ellos es que lleva un tiempo obtenerla, y, por lo tanto, las decisiones son más lentas que si se toman unilateralmente. Cuando el personal discute por una decisión particular, pero las regulaciones, el presupuesto, la junta, o la oficina central no la permiten, el personal puede sentirse disgustado, incluso habrá quien se pregunte para qué participan. Es necesario que la gerencia les muestre que, incluso aunque todos querían emprender un camino, hay circunstancias ajenas a la gestión –incluso a la gestión participativa– que son un obstáculo para emprenderlo. El hecho de que el personal está muy dividido en un tema concreto puede surgir en una decisión de gestión. Los desacuerdos pueden afectar al



rendimiento. El dirigente debe dedicar tiempo y esfuerzo extra para alcanzar una decisión –con la participación del personal– que reduzca la división.

Aunque la adopción de una vía participativa de gestión conlleve algunas desventajas, los numerosos beneficios superan los costes.

Formas de canalizar la participación:

Si opta por planificar e implementar un programa para incrementar la participación del personal en la toma de decisiones de gestión –y le animamos a hacerlo– puede idear muchas formas de hacer su organización más participativa.

La participación en la toma de decisiones requiere buena comunicación: cuantos más canales abra, más participará su personal en la gestión de la organización. Siempre que tenga ocasión, busque formas de hablar con el personal. Permítales explicarle sus logros y frustraciones. El personal detectará rápidamente si es usted sincero o no. El personal detectará rápidamente si es usted sincero o no. Muestre un interés real en lo que hacen. Muestre respeto.

Organice reuniones regulares de rutina de gestión participativa. Ver [Reuniones](#) (Adelante).

Ponga en marcha sesiones especiales que permitan (y estimulen) la aportación del personal. Utilice la [descripción de funciones](#) como programa para incrementar la participación del personal, e instituya sesiones de revisión anual para obtener la colaboración del personal en la elaboración de planes de trabajo anuales.

Una forma que yo encuentro útil es poner un cartel detrás de mi escritorio «la gestión es demasiado importante para dejársela sólo a los dirigentes». Cuando los visitantes en mi oficina reparan en él, o me preguntan, aprovecho la oportunidad para explicar el valor de la aportación del personal en el proceso de toma de decisiones de gestión.

La tormenta de ideas es otro método de búsqueda activa de participación en la toma de decisiones. Es diferente de las otras que se mencionan aquí, en el sentido de que está pensada para la toma de decisiones comunitarias, no como las que están moderadas por un dirigente.

Procúreles un [adiestramiento en gestión](#) dirigido a personal no directivo, al menos una introducción a las [cuatro preguntas básicas](#). Fíjese en cómo funciona su organización en la actualidad. Pregunte cómo – en qué formas – participa ya el personal en la toma de decisiones de gestión. Genere formas que usted crea que les pueden estimular a participar más. Diseñe su programa para que sea adecuado a las condiciones a las que se enfrenta, y elija sólo lo que vaya a funcionar.

Prestar atención:

Todos deseamos que se nos respete y se nos tome en serio. Su personal también. Puede alejarse de ellos y desanimarles si actúa como si no estuvieran allí, como si no contaran (es decir, como si no fueran importantes), o como si fueran parte de la decoración. Si por el contrario escucha al personal, les pide su opinión, los toma en serio, les trata con respeto, ellos se respetarán más a sí mismos, a la organización y a usted. Se tomarán su trabajo con más seriedad, dedicarán un mayor esfuerzo y serán más productivos. Cuanto más practique este respeto, más estará ejercitando su [liderazgo](#).



La gestión participativa, como mínimo, significa que la dirección presta atención a su personal. Aplique esto a todos los métodos mencionados en este documento.

Atención.

Reuniones de gestión:

Otro documento de este módulo estudia en más detalle las reuniones de gestión.

Lo que aquí importa es que usted puede convocar reuniones de gestión como parte de su programa para desarrollar la gestión participativa en su organización. Este tipo de reuniones deben convocarse regularmente por rutina. Si usted deja de acudir a estas reuniones, o las cancela a menudo, minará el respeto y la importancia que les concede.

Tanto usted como su personal pueden organizar el resto del trabajo contando con la hora de la reunión. No elija una hora en la que exista la probabilidad de que cualquiera fuera de su control pueda convocar otra reunión diferente a la que usted esté obligado a asistir. La frecuencia óptima es convocar una reunión cada dos semanas (una quincena). Algunos dirigentes se reúnen cada semana, otro cada mes.

Escoja la pauta más apropiada. Asegúrese de que todas las reuniones se llevan a cabo ese mismo día de la semana y a la misma hora.

Intente por todos los medios convertirlas en reuniones de toma de decisiones. Es fácil desperdiciar el tiempo en formalidades, y escuchar a personas a las que les gusta oírse hablar, haciendo perder el tiempo con información que todo el mundo conoce, o debería conocer. No permita informes verbales cuando estos informes deberían haber sido repartidos por escrito antes de la reunión. La duración de la reunión debe ser sólo el tiempo necesario para tomar decisiones.

Lo que aquí importa es que usted desee que los miembros de su personal contribuyan al proceso de toma de decisiones de gestión. (Note también que las reuniones pueden ser un inconveniente en lugar de una ventaja si no se encauzan bien).

No todas nuestras sugerencias se aceptarán automáticamente, si se contradicen con las de la junta (directiva o comité de gobierno con poderes ejecutivos), la constitución o documento oficial de política de la organización (si existe), las leyes de la zona, el presupuesto disponible de la organización, o su declaración de intenciones, objetivos, estrategia u otros parámetros oficialmente establecidos. Quizá algunas de las sugerencias que no se harán efectivas debido a estas limitaciones vengan de algunos de los miembros del personal. Agradezca a esa persona su contribución, explíquese por qué no se puede aceptar, y asegúrele que la dirección sólo puede tomar decisiones ejecutivas y no puede ir contra la política de la organización.

Las reuniones son oportunidades para hacer saber al personal, de varias formas, que son valiosos, que tienen ideas útiles que ofrecer, y que se les respeta. No es suficiente invitarles a asistir a las reuniones. Pueden pensar que tienen cosas mejores que hacer, sobre todo si las reuniones no son productivas ni significativas para ellos. Es necesario asegurarse de que su asistencia es productiva, y de que ellos lo saben.



Está bien hacer diferentes reuniones con diferentes categorías del personal, por ejemplo, una para personal de apoyo y otra con el personal profesional. A veces es útil que el jefe del personal de apoyo presida las reuniones de gestión participativa de este personal. En este caso, el director general debe asistir a la reunión para mostrar su interés y asegurarse de que el personal de apoyo es consciente de que se les considera necesarios y se les respeta.

Si le pide a una secretaria del personal de apoyo que tome notas durante las reuniones, tendrá que concentrarse en estas notas y no podrá participar de lleno en el proceso de toma de decisiones. En tal caso, asegúrese de dedicarle tiempo a esta persona, pidiéndole su opinión, dependiendo de los temas.

Piense en darle a su personal algún tipo de adiestramiento –adiestramiento en gestión para personal no directivo.

Sesiones especiales:

Al organizar sesiones especiales, tiene una oportunidad más para estimular contribuciones espontáneas y sinceras por parte del personal. Lo más importante de recordar es que este tipo de sesiones pueden volverse superficiales fácilmente, por ejemplo, por bromas y conversaciones amigables pero insustanciales, por la repetición de consignas manidas y vacías o por impresionar a invitados ilustres. Como parte de su programa, asegúrese de que el personal ofrece contribuciones reales a la toma de decisiones organizativas.

Se pueden organizar sesiones especiales en ocasiones diferentes, entre otras, por la visita de algún miembro importante de la oficina central, del gobierno o de alguna agencia donante. Puede tratarse de un ejercicio de reestructuración general, o un evento nacional que se refleje en todas las organizaciones del país.

Una crisis en la organización, esté causada por causas internas, externas o de ambos tipos, también es una buena oportunidad para convocar una sesión especial. La llegada de un consejero externo, por ejemplo, para un adiestramiento en gestión, o para la supervisión y valoración, son eventos que pueden ofrecer la oportunidad para poner en marcha sesiones en las que usted puede estimular la participación del personal en la toma de decisiones de gestión.

FUENTE: www.cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/dis-swos.txt

- ✓ ¿Qué beneficios tiene la planeación participativa para su organización?

- ✓ Qué herramientas propone el texto.



HERRAMIENTAS QUE CONTIENE EL TEXTO	UTILIDAD: COMO USARLAS

5.3 HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Planificar es dar orden y estructura a un conjunto de acciones que deben realizarse con el propósito de lograr los fines propuestos. Cuando hablamos de las acciones que se ordenan no nos limitamos a las tareas, sino que también, incluimos todos los materiales, insumos, herramientas y recursos que son requeridos para poder llevar a cabo dichas acciones. Por otra parte, ordenar y dar estructura significa establecer interdependencias y secuencia de las tareas para que sean realizadas eficientemente mientras se desarrolle la acción. (Mi Caja de herramientas. J Catillo, 2008).

- **Esquema de proceso**



Fuente: Módulo organización – GGF 2007.

Cuando organizamos debemos partir de identificar **para quién o quienes realizamos nuestra labor**, es decir, quienes son los beneficiarios principales de la acción. En término de la gerencia se denomina clientes. Es igualmente importante **precisar sus necesidades**. Se trata de definir si la acción que se realiza cumple su papel para resolver las necesidades o finalidades propuestas.



Para ordenar mejor el trabajo de la organización es clave identificar los servicios, los procesos y el papel o los roles, que nos ayudan a identificar las funciones de cada miembro de la organización.

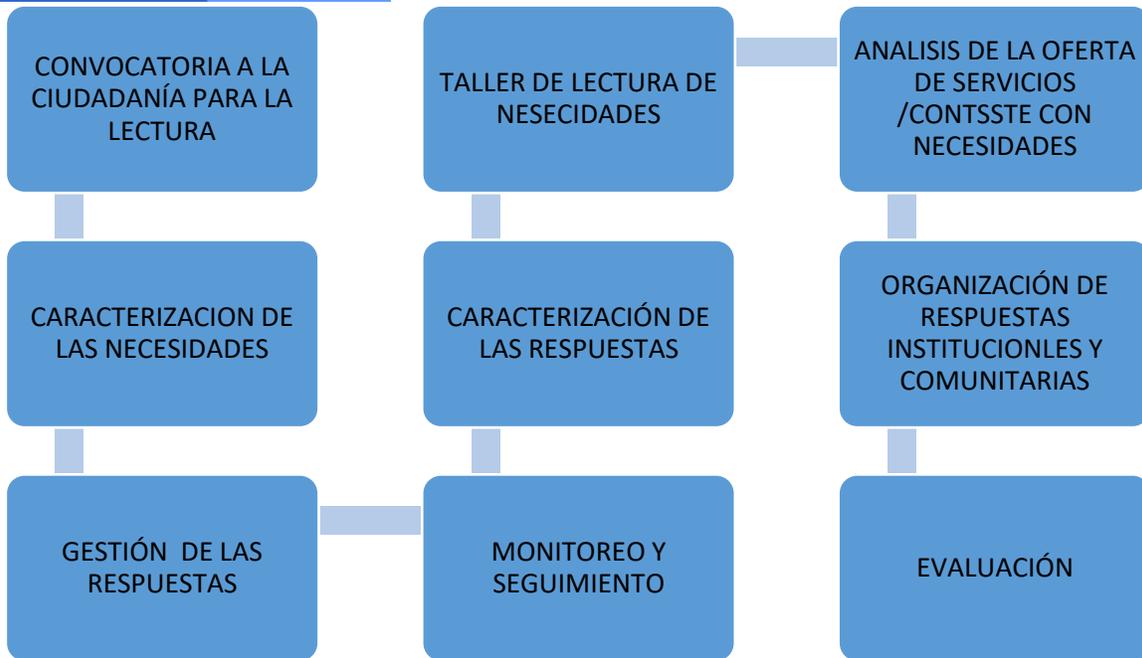
Con la definición del objeto (que hacemos) traducido en los servicios que se prestan o qué tipo de acciones concretas desarrollan el objeto (asesora, dirige, compañía, exige, etc.) “hay que definir nuestro portafolio de servicios” o nuestras líneas de acción, porque allí está lo que caracteriza la organización, por ejemplo: trabaja por el bienestar de los niños y niñas, o de otras poblaciones, y ese objetivo cómo se concreta: en jornadas educativas, recreativas, en alimento, en gestión con otros sectores y actores. O trabajar porque los usuarios de salud tengan servicios dignos y oportunos para concretar el derecho a la salud. Y por ello se identifican las dificultades o barreras de acceso y se apoya la gestión para que se resuelvan, se hacen comités de seguimiento a barreras con los directivos de la IPS, se hace un periódico para expresar el seguimiento o se pone en un cartel si se avanza o no en la prestación digna y oportuna.

Una vez se tenga claro el carácter **del que hacer** de la organización pasamos a trabajar con los procesos que determinan la producción de los servicios o acciones que realiza la organización.

La caracterización de los procesos se puede hacer desde tres perspectivas:

- a. La perspectiva "bosque" consiste en tener una **visión de conjunto** de todas las actividades, que hace la organización relacionándolas con los beneficiarios, se trata de ver si lo que hace la organización está en función de las personas para quien dice que trabaja: si es una organización de madres comunitarias su objetivo es el bienestar de los niños, ella debe revisar si todas las actividades que realiza se dirigen hacia ese fin. En el discurso técnico, se trata de visualizar el ciclo completo, con sus entradas (de cara a los proveedores) y salidas (de cara a los usuarios o beneficiarios de la organización), para verificar que el proceso está completo.
- b. La perspectiva "árbol" es la **visión actividad por actividad**, asegurando que se cumplen unos criterios de documentación como son: (i) pasos (secuencia lógica), en el ejemplo de las madres comunitarias, para lograr el bienestar de los niños hay por lo menos cuatro grupos de actividades, el cuidado, la alimentación, el juego y la interacción o socialización de los niños. (ii) redacción (verbo infinitivo y predicado: acción y alcance), en el ejemplo de las madres comunitarias: elaborar la minuta que permita garantizar la alimentación sana y balanceada de los niños y niñas. Y (iii) asignar (cada actividad debe estar asignada a uno y solo un rol), es decir las actividades deben tener responsables precisos.
- c. La perspectiva de **capacidad**, tiene que ver con dimensionar los **recursos** del proceso para poder atender adecuadamente el volumen de gestión comprometido con los beneficiarios o clientes.

A continuación, se ilustra con un ejemplo un proceso: **PROCESO DE LECTURA DE NECESIDADES**



Fuente: propia a partir de Módulo de GSI -GGF

Cuando documentamos el proceso y logramos establecer la asignación de las actividades y el papel que cada persona cumple frente a la actividad, es decir, se establece la relación actividad-rol, la organización avanza en su estructura. Pero la definición de cada rol estará completa cuando adicionalmente se indiquen:

- (I) las responsabilidades inherentes a la ejecución de cada actividad (lo que debe lograrse con esa actividad).
- (II) las competencias requeridas para "hacer" y "lograr". Esta definición del rol es útil como perfil de requerimientos. Es importante identificar las fortalezas de cada uno /una de las personas de la organización, que habilidades y capacidades tiene para ubicarlas en lugares donde se potencien las capacidades. Es pertinente definir un plan individual de desarrollo en relación con la organización.

PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	LOGRO O EFECTO ALCANZADO

Un elemento central para la organización es definir cómo se toman las decisiones, (¿en la asamblea, el colectivo o por grupos? Por responsabilidades) y con base en ello el uso adecuado del concepto de jerarquía (para comunicar, gobernar y controlar). Se puede elaborar diferentes opciones de estructura o lo que muchas veces se denomina el organigrama. Pueden ser jerárquicos, y también horizontales.

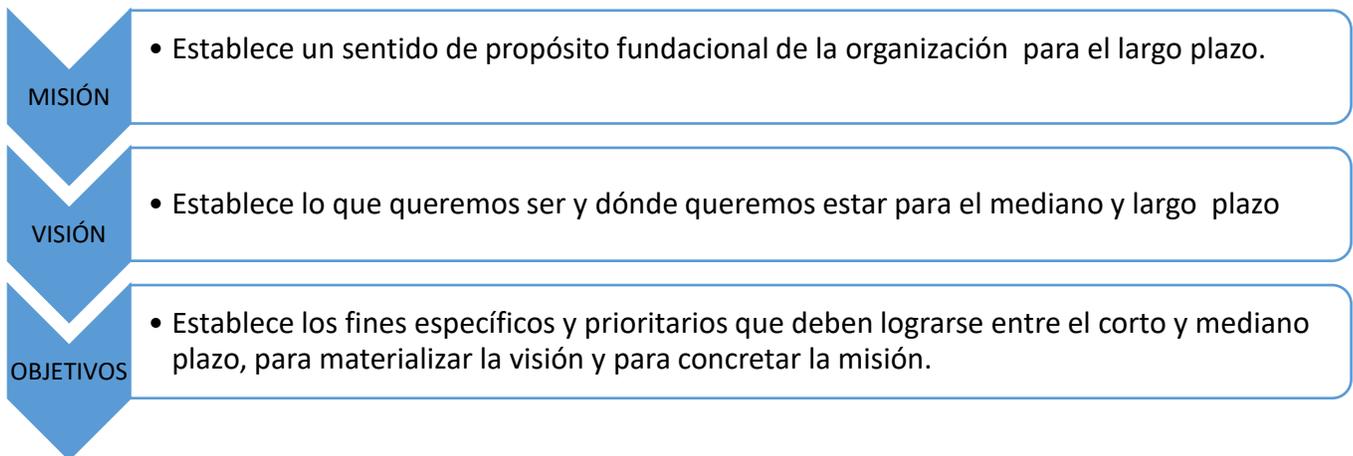
Como puede verse, la organización es la alineación de diferentes elementos y factores: nuestros sujetos (seres humanos) para quienes laboramos, sus necesidades, los servicios o acciones que



realiza la organización para sus beneficiarios, los procesos que realiza, los roles, la capacidad y estructura de la organización para poder realizar su misión y su visión. El gerente, coordinador o director es un líder, un gran organizador que debe estar dispuesto a revisar esta alineación cuando sea necesario teniendo en cuenta los cambios del contexto y de las necesidades de los beneficiarios.

La Planeación estratégica se denomina así porque pone en el centro el objetivo y construye los caminos para alcanzarlo. “La estrategia es la conjugación de factores que definen las finalidades (y rumbo) de una organización. Tradicionalmente la síntesis estratégica está recogida en el marco definido por la misión, visión y objetivos de una empresa” (J Castillo, 2008).

PARA RECORDAR:



Fuente: propia

• **Construyendo la misión**

Como se dijo anteriormente la misión es la representación concreta del sueño que la organización se propone. Construir la misión de manera colectiva les permite a todos y todas las personas que conforman la organización precisar el sueño y aterrizarlo y por supuesto encontrar los puntos comunes que *los unen y los articula*.

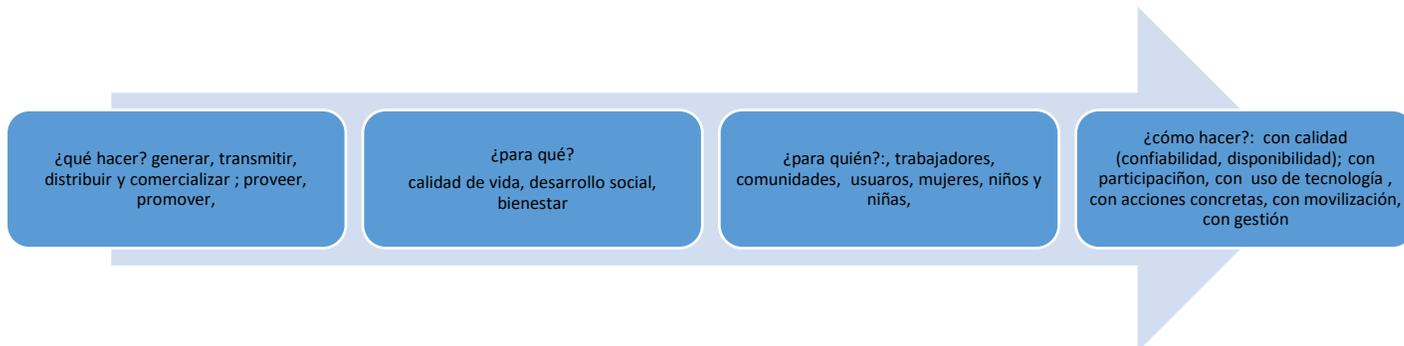
La mayoría de las veces las organizaciones sociales surgen para dar respuestas a unas necesidades que el Estado no cubrió, o para interactuar con el estado para que cumpla con su papel de garante de derechos. Una vez consolidado el grupo en una vocación de solidaridad y reconocimiento mutuo, los integrantes sienten la fuerza que produce *la unidad se visualizan como transformadores de la realidad*.

La consolidación de la organización es un proceso difícil muchas de ellas se quedan en el camino. Por esto es importante aportar herramientas para mejorar las acciones, los procesos y la gestión de las organizaciones.

Además de ordenar dar estructura significa establecer interdependencias y secuencia de las tareas para que sean realizadas eficientemente mientras se desarrolle la acción. Esto es clave para que las acciones de las organizaciones no se queden en activismo.



Es pertinente entonces que la organización defina con precisión el SENTIDO de su acción para esto se usa como herramienta la construcción de la misión. Para formular la misión u objetivo es pertinente hacerse las siguientes preguntas



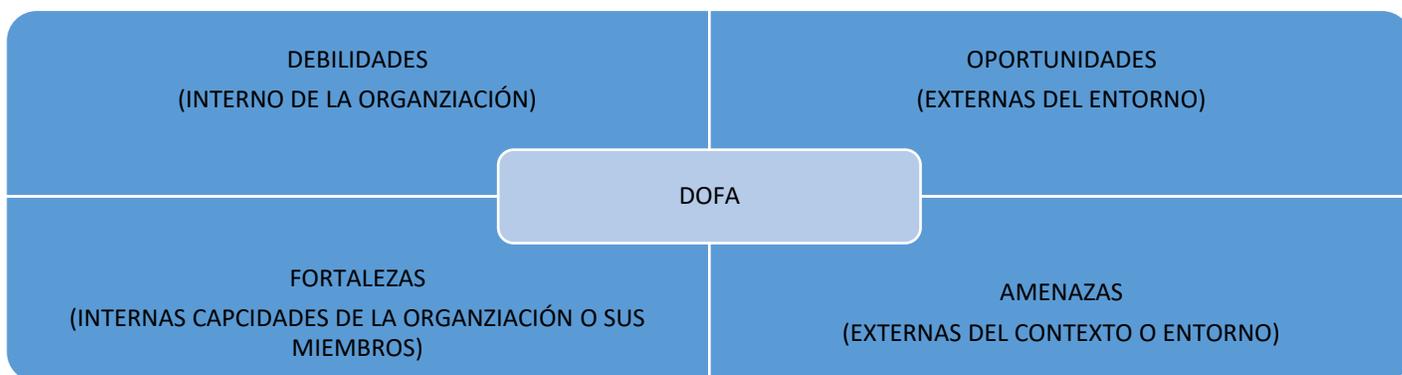
Fuente: propia

La misión o el centro del quehacer de la organización siempre se da en un contexto social, político, económico, cultural, ambiental por esto las organizaciones deben hacer una muy buena lectura del contexto y de las situaciones que los afectan, es decir, su quehacer siempre está en correlato con las condiciones en donde desarrolla su accionar. Para tal efecto debe aprender a leer y analizar los escenarios. Desde la planeación existen varias herramientas para leer las situaciones una de ellas es la matriz DOFA.

La DOFA es el punto de partida para el Análisis de Entorno Para poder formular la visión y los objetivos, la organización primero entender su entorno. La visión y los objetivos tienen que ver con el futuro y con el rumbo que debe establecer la organización para alcanzar lo que se ha propuesto.

El análisis de entorno tiene que ver con intentar ampliar el conocimiento del futuro, reduciendo las incertidumbres, para facilitar la toma de decisiones que determinan el camino.

Para analizar el entorno, la matriz DOFA es una herramienta:



Fuente: propia

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Fortalezas y debilidades son factores internos a la organización, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, capacidades. etc.



Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la organización. Se incluyen en estos la competencia, la economía, las políticas, los factores sociales, legales o culturales.

El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Enseguida, el grupo discute sobre cada uno y busca establecer el peso que tienen, como afecta los procesos de la organización según las prioridades que tenga.

Aunque la matriz DOFA resultante es atractiva y simple de entender, los expertos estiman que lo más valioso y revelador de la herramienta es el propio proceso de análisis para llegar hasta allí. Es decir, su valor está en que se realice con todos los miembros de la organización y que esto permita ganar conciencia sobre la situación de la organización.

La sencillez del análisis DOFA lo ha hecho muy popular en organizaciones, empresas, gobiernos, departamentos, países, y organizaciones, etc.

Ahora de manera colectiva con los miembros /as de la organización resuelvan cada una de las preguntas, consígnenlas y tómense su tiempo.

1. Ejercicio de identidad: responda cada una de las preguntas del cuadro y consigne las respuestas.

¿QUÉ HACEMOS? ¿Qué producimos? ¿Qué cambiamos?	¿PARA QUÉ? ¿Cuáles son las razones –el propósito profundo que nos mueve a hacer?	¿PARA QUIÉN? ¿A quién dirigimos nuestras acciones?	¿CÓMO HACEMOS? ¿Qué capacidades tenemos y qué caminos hemos seguido?

2. Construyamos la matriz DOFA de la organización. realice un listado por cada una de las preguntas:
 - a- D ¿Qué debilidades tiene la organización (recuerde éstas corresponden a lo interno) Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.
 - b- O ¿Qué oportunidades tiene la organización (estas corresponden a lo externo) que situaciones del entorno son favorables
 - c- F ¿Qué fortalezas tiene o cuenta la organización? (recuerde éstas corresponden a lo interno) incluye las capacidades y capitales, ejemplo, reconocimiento, recursos, etc.
 - d- A ¿Qué amenazas identifica en el entorno? (estas corresponden a lo externo) ejemplo, cambio de políticas que afectan negativamente



ITEM	Planteamientos	Análisis: porque pasa	Que debemos hacer para mejorar o aprovechar
<u>D</u>			
<u>O</u>			
<u>F</u>			
<u>A</u>			

5.4 APLICACIÓN

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN /FORMAS

OBJETIVO:

Identificar los intereses, necesidades y capitales (saberes, organizativos, metodológicos, otros) con que cuentan las organizaciones para implementar y /o fortalecer la organización (asociación, liga de usuarios, Copaco, organizaciones sociales autónomas, etc.).

Por organización: **MISIÓN**

1. ¿QUIENES SOMOS?
2. Qué situaciones problemáticas tenemos- hacer lista.
3. ¿Qué queremos hacer frente a esas problemáticas?
4. ¿Con que contamos para enfrentar esas situaciones?
5. ¿Cómo podemos hacerlo Acciones?

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	PROBLEMÁTICAS	QUÉ QUIERE HACER	CON QUÉ RECURSOS	ACCIONES QUE REALIZA



POR ORGANIZACIÓN: VISIÓN

QUE QUEREMOS SER: COMO NOS SOÑAMOS EN EL FUTURO (5 AÑOS)

1. ¿Cómo se imaginan los integrantes que sería el futuro de la organización EN 5 AÑOS: hacer una frase?
2. Con las frases anteriores identifique que es común y construya una nueva frase fruto de todos.
3. ¿Qué necesitan para lograr concretar ese futuro?
 - a. ¿Qué deben hacer las personas que integran la organización para que ese sueño de organización sea realidad?
 - b. ¿Qué debe hacer de manera colectiva la organización para concretar esa visión?

Lista de imagen por cada integrante – FRASE	QUE HAY COMUN VISIÓN	QUE SE NECESITA	QUE HACER DE FORMA INDIVIDUAL	QUE HACER DE FORMA COLECTIVA



6. TEMA 3 FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE COMUNICACIÓN

MODULO 2 TEMA 3	
Objetivo del tema	Desarrollar capacidades, habilidades de comunicación como estrategia clave de la participación
Contenido	¿Qué es la Acción comunicativa? ¿Cómo diseñar un Plan de medios? ¿Cómo realizar e implementar Estrategias comunicativas asertivas en los contextos específicos? ¿Cómo diseñar piezas comunicativas apropiadas y que movilicen? ¿Cómo se usan las redes sociales para la acción?
Conceptos claves	Acción comunicativa Plan de medios Estrategias comunicativas Redes sociales
Indicador de desempeño	Distingue diferentes formas de usar la comunicación Sabe que pueda potenciar la participación haciendo uso de la comunicación y las redes sociales.
Recursos	Guías, hojas en blanco, papel periódico, marcadores, cinta pegante
Tiempo previsto	9 horas

6.1 CONOCIMIENTOS PREVIOS

A partir de su experiencia defina:

¿Qué es la comunicación?

¿Qué es la difusión?

¿Qué diferencias encuentra entre los dos conceptos?

¿Qué semejanzas encuentra?



COMUNICACIÓN	DIFUSIÓN	SEMEJANZAS	DIFERENCIAS

6.2 DESARROLLO CONCEPTUAL

a. LOS PROCESO COMUNICATIVOS

A continuación, encuentra una serie de conceptos que son necesarias y se utilizan en los procesos comunicativos.

COMUNICACIÓN: debe ser entendida como acción comunicativa, a partir de la creación de diálogos participativos y una interlocución subjetiva entre personas que permite la construcción de sentidos en la sociedad.

INFORMACIÓN: hace referencia al conjunto de mensajes intercambiados por individuos de una sociedad con fines organizativos concretos.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES: herramientas que se utilizan para intercambiar, distribuir y recolectar información y para comunicarse con otras personas.

MEDIOS EXTERNOS E INTERNOS: Canales y medios para transmitir información de interés a nivel interno de la entidad territorial y externo a la ciudadanía en general.

PLAN DE COMUNICACIONES: documento en el que se describen los medios de información o comunicación que se utilizarán en la estrategia en términos de: acciones, periodicidad, responsable, definición del mensaje y público objetivo.

PROCESO DE COMUNICACIÓN: La comunicación es una acción de naturaleza social, en donde se realiza un proceso de interacción de diálogo, entre dos o más actores. Estos procesos permiten construir, consolidar y mantener relaciones entre personas y entidades.



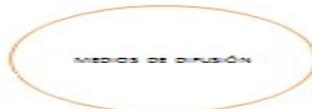
MOTIVACIÓN: se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés.¹¹

La comunicación como un sistema de muchos canales en el que cada persona, como parte de la sociedad, interviene en todo momento, lo desee o no. En ese sentido, miradas, actitudes, comportamientos y hasta silencios son elementos de comunicación

Difusión Por otra parte, la difusión se refiere a la extensión y la transmisión de información, conocimiento, noticias, costumbres, entre otros mensajes. Significa informar y emitir un mensaje, por lo que es parte del proceso de comunicación

Para los fines de este tema es fundamental recordar que difundir es la acción a través de la cual una o varias personas hacen llegar un mensaje a otros. Por ejemplo, cuando un coordinador interno de algún comité ciudadano coloca un cartel para informar sobre las bases de la inscripción de proyectos que podrán integrarse en la consulta ciudadana sobre presupuesto participativo.

GRÁFICO MEDIOS DE DIFUSIÓN



FUENTE: www.google.com.co/search?q=IMAGENES+DE+MEDIOS+DE+COMUNICACIÓN

En conclusión:

Comunicación Es un proceso complejo de relación entre las personas que funciona de ida y vuelta. Implica un intercambio de mensajes y de ideas (retroalimentación). El contexto en que ocurre es fundamental para entenderla. Es básica para las relaciones humanas y por tanto es sustento de la sociedad. Difusión Es un fenómeno que va en una sola dirección. El emisor transmite un mensaje sin necesidad de una respuesta inmediata. Se refiere a un mensaje específico que se quiere extender. Es un elemento del proceso de la comunicación.

¹¹Pérez Porto Julián - Merino María Definición de: Definición de motivación. Publicado: 2008. Actualizado: 2012. (<http://definicion.de/motivacion/>)



b. LA COMUNICACIÓN COMUNITARIA¹²

La comunicación comunitaria busca mejorar las condiciones de vida de las comunidades a partir del involucramiento de sus habitantes. Es un proceso que implica un esfuerzo para dar sentido a los mensajes dentro de ese contexto; incluye el conocimiento entre habitantes, el intercambio de inquietudes, la organización y la acción para llevar a cabo la transformación de la comunidad.

Este tipo de comunicación es, además, una forma alternativa a los medios tradicionales de comunicación para informar e informarse. En ella se resaltan los intereses y las necesidades locales, se plantean diversos temas de interés ciudadano y cubren una comunidad específica; es decir, su alcance no llega a grandes públicos, sino que va dirigida a un público definido, como la colonia o el pueblo. Los medios de comunicación comunitaria son una adaptación de los medios de comunicación en general, para su uso por la comunidad y para cualquiera de los objetivos que decida ésta. Se trata de unos medios de comunicación a los que tienen acceso 22 los miembros de esa comunidad, con fines de información, educación o esparcimiento, cuando necesitan ese acceso. Se trata de unos medios de comunicación en los cuales participan los habitantes como planificadores, productores o intérpretes. Son el instrumento de expresión de la comunidad, más que para la comunidad. Estos medios refuerzan la idea de que la comunicación es una red de vínculos entre los habitantes de una localidad, y de que la interacción entre ellos los beneficia a todos. La comunicación comunitaria permite analizar, explicar y descubrir la realidad, mueve a la acción y da coherencia a las inquietudes de los ciudadanos para lograr mejorar su entorno. Es un diálogo entre lo privado y lo público en el que los participantes deciden quiénes quieren ser, cuáles son sus aspiraciones y sus necesidades, y de qué forma pueden organizarse para satisfacerlas y alcanzar sus metas. Una comunicación comunitaria ayuda a superar actitudes negativas que producen apatía, desinterés e incredulidad. Esta comunicación tiene una influencia enorme porque promueve la capacidad crítica de los ciudadanos y su interés por mejorar su colonia o pueblo. De ahí su diferencia con la comunicación convencional de los medios masivos de comunicación. Los cambios que promueve la comunicación comunitaria, como el hecho de que los individuos valoren su carácter ciudadano, son más importantes que los medios e instrumentos utilizados (simples algunas veces y otras haciendo uso de la tecnología).

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN COMUNITARIA		MANEJO DE MEDIOS
Impresos	Volante y cartel Folleto Periódico y revista comunitarios	Entrevista Conferencia de prensa Boletín
Audio y video	Perifoneo Video Radio comunitaria	Alternativas tecnológicas Internet, Correo electrónico, Blog, Red social, Whassapp, twitter
Otras herramientas	Periódico mural Cine debate Teatro comunitario	

Fuente: IEDF. UAMX - Cartilla 13.

¹² Curso de comunicación comunitaria. Ver en: ecure.iedf.org.mx/depc/capacitacion/pdf/curso13.pdf. Consultado el 28 de noviembre de 2017



c. LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Las entidades territoriales deben contar con esta herramienta institucionalizada y establecer mecanismos de coordinación y articulación dentro de la misma entidad al igual que hacia la exterior de la misma, para que coadyuve a la construcción y consolidación de una base social sólida, participativa e informada, consciente de sus derechos con capacidad de ejercer sus responsabilidades y de esta manera hacer realidad la Política de Participación Social en Salud. Es una obligación de la Entidad Territorial generar una ciudadanía informada y promover la cultura de la información comunicando la gestión desde todos los escenarios. Esto conlleva a diseñar e implementar estrategias de comunicación estratégica, relevante, más cerca y que active a la ciudadanía para que incida en la esfera pública. Para tal fin, se deben generar condiciones destinadas a la promoción y divulgación de información en la construcción de la Política de Participación Social en Salud.

La estrategia comunicativa debe construir un plan de comunicaciones con dos componentes: interno y externo.

El plan como instrumento que desarrolla la estrategia comunicativa debe ser entendible (lenguaje común y de fácil comprensión), aceptada y acorde con el público objetivo. La comunicación interna – institucional, hace referencia a la información que emite la entidad territorial y la relación que desarrolla con sus usuarios internos. En este sentido, está orientada a la construcción de sentido de pertenencia y al establecimiento de relaciones de diálogo y colaboración entre los servidores públicos de la Entidad, que garanticen la interacción y la construcción de objetivos comunes para el posicionamiento de la PPSS.

La comunicación externa - informativa, está enfocada hacia las relaciones que establece la entidad territorial con entes externos, como organizaciones civiles, entidades públicas y privadas nacionales y partes interesadas, entre otros. En este sentido, se basa en canales de comunicación en donde se dan a conocer la PPSS y se interactúa con el público en general, logrando una amplia interacción con los medios masivos de información entregándoles información veraz y oportuna.

2. Características de la Estrategia de Comunicación

- a) **Credibilidad:** se trata de generar mensajes que permitan una valoración positiva del ET en relación con los procesos de participación, lo que pasa por establecer mensajes que se conecten con la viabilidad de las acciones, la unidad e identidad en lo que se comunica es una de las herramientas claves de toda institución para ser reconocida e identificada.
- b) **Contexto:** se requiere la adaptabilidad de los mensajes acorde con las realidades territoriales, para lo cual se debe mantener un diálogo con los referentes de participación y los actores del Sistema, que permita valorar los avances y a la vez tener en cuenta las expectativas en relación con la PPSS.
- c) **Contenido:** el contenido de la información publicada en los medios internos y externos debe corresponder a las necesidades planteadas sobre la implementación de la PPSS y los procesos participativos. A la vez requiere crear contenidos que contribuyan al conocimiento de los servidores y de la ciudadanía, así como para todos los actores del Sistema de Salud sobre lo que pasa en el sector salud con relación a la participación social.
- d) **Claridad:** la información que se genera y divulga debe ser clara y veraz.



- e) **Continuidad y consistencia:** se requiere que los procesos comunicativos sean continuos y periódicos.
- f) **Canales:** se trata de mantener un diálogo fluido y permanente en todos los espacios: conducir reuniones, escuchar los criterios, hacer circular la información, aceptar iniciativas del público externo, dar respuestas oportunas a sus necesidades y atender sus solicitudes relacionadas con la PPSS.
- g) **Socialización:** dar a conocer a los servidores y a todos los actores del Sistema, la PPSS, enfatizando en el marco estratégico: actividades, proyectos, permitiendo así una apropiación de la misma.
- h) **Mensajes claros** Para alcanzar un proceso comunicativo exitoso, es importante conseguir credibilidad y confianza del público objetivo, a través de los mensajes que se brindan en el desarrollo de la comunicación pública. En el momento de la definición del plan se ha de identificar el mensaje, este representa la información que se quiere visibilizar. Implica desarrollar un mensaje efectivo, que concentre la atención y desarrolle el interés de la ciudadanía y los motive a participar de las actividades que se desarrollan, a fin de cumplir con los objetivos de la política de Participación Social.

- **PROCESO PARA CONSTRUIR PLANES DE COMUNICACIÓN**

La formulación del plan parte del análisis de la situación comunicativa existente: con qué cuento, qué necesito, esto implica determinar lo siguiente:

- **IDENTIFICACIÓN DE SITUACIÓN INSTITUCIONAL**

1. Identificar si existe una política de comunicación en la entidad territorial y si esta desarrolla acciones comunicacionales en procesos de salud.
2. Identificación del talento humano que interviene en la estrategia (suficiencia, forma de vinculación, conocimientos técnico científicos)
3. Identificación de recursos logísticos, financieros.
4. Identificación de la población a intervenir teniendo en cuenta su entorno social, económico.
5. Identificación de los problemas de comunicación que los convoca.
6. Identificación de las necesidades de comunicación (Públicos internos y externos)
7. Identificación de las formas de intervención (cómo se comunican las personas, como obtienen la información, de qué manera participan, qué oportunidades tienen para ejercer la participación)
8. Identificación de los medios de comunicación, incluyendo los comunitarios existentes en el territorio, clasificando los que generan mayor impacto.
9. Identificación de los medios de comunicación *que tiene a disposición la Entidad territorial.*
10. Identificación del grupo de actores que se busca involucrar de forma directa e indirecta.



Matriz - Resumen

Descripción del análisis	Situación Actual	Situación Deseada	Actores (mapa y análisis de poder) ¿Con quiénes? ¿Para quienes?
existe una política de comunicación en la entidad territorial			
Identificación del talento humano			
Identificación de recursos logísticos, financieros.			
Identificación de la población a intervenir teniendo en cuenta su entorno social, económico.			
Problema de comunicación que convoca			
Identificación de las necesidades de comunicación (Públicos internos y externos)			
Identificación de las formas de intervención			
Identificación de los medios de comunicación, incluyendo los comunitarios existentes en el territorio, clasificando los que generan mayor impacto			
Identificación de los medios de comunicación <i>que tiene a disposición la Entidad territorial.</i>			
Identificación del grupo de actores que se busca involucrar de forma directa e indirecta.			



La fase de diagnóstico termina con la identificación de condiciones y determina de las necesidades y los obstáculos para visibilizar el accionar de la administración en la Entidad Territorial, es el punto de partida para la definición del plan de comunicación.

Una vez realizado el análisis situacional se debe PROPONER LOS OBJETIVOS PARA desarrollar la ESTRATEGIA INTERNA. Como lo afirma García: “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización entre esta y su medio”.

Cuando los flujos de comunicación interna están bien definidos, la comunicación se hace más efectiva al interior de la institución, es posible tomarla para difundir conocimiento e información que se necesite o se desee. Así de que los procesos internos además de mostrar su desempeño deben mostrar cómo interactúan consigo mismos, con otros, con su entorno y con la tecnología¹³.

En este sentido los objetivos de la organización en lo relacionado con la comunicación deben estar encaminados a:

- ✓ Establecer una estrategia comunicativa que permita posicionar la Política de Participación Social en Salud, como una prioridad en la agenda del nivel regional y nacional
- ✓ Involucrar a los servidores públicos de la entidad Territorial en los procesos que se lleven cabo en el desarrollo de la estrategia comunicativa.
- ✓ Generar confianza y credibilidad.
- ✓ Adecuar los entornos internos y externos para la puesta en marcha de la estrategia.
- ✓ Establecer mecanismos de acceso a la información, que genere información pertinente, oportuna y de calidad definiendo los procedimientos internos y externos de los flujos de información.

• **IDENTIFICACIÓN DE MEDIOS**

A continuación, se relacionan los posibles medios a tener como referente para emplear un plan de comunicación.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	ACTIVIDADES
INTRANET	Compartir información, a través de una plataforma de comunicación eficiente en las instituciones.
EVENTOS INSTITUCIONALES (talleres, foros o reuniones de información, diálogos participativos, entre otras.)	<p>Realizar y participar en eventos programados a la ciudadanía, con el fin de involucrar a los diferentes actores del sistema en el proceso de discusión, decisión, planificación y control que involucra la gestión y desarrollo local.</p> <p>Realizar procesos de divulgación con el fin de incluir a la ciudadanía en la toma de decisiones en el sector.</p>

¹³ Comunicación Organizacional. Capítulo 2



MATERIAL EDUCATIVO (folletos volantes, cartillas, carteles y boletines informativos, trípticos educativos e informativos).	Realizar la difusión con publicaciones impresas y electrónicas, promoción en actividades educativas, para empoderar a la ciudadanía sobre sus derechos y del rol que tienen como ciudadanos capaces de involucrarse en la gestión y control social.
ESTRATEGIAS RADIALES	Realización de campañas de difusión, perifoneo y cuñas informativas dirigidas a organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía en general de manera clara, sencilla, específica y continua.
ESTRATEGIA DE PRENSA	Publicar y divulgar a través de boletines de prensa, sobre el papel fundamental de la ciudadanía en la toma de decisiones respecto a la gestión pública del sector.
	Convocar a ruedas de prensa, que permita dar a conocer a la población las actividades, programas, proyectos, presupuestos, rendir cuentas entre otras acciones de la gestión desarrollada en el sector.
FOROS VIRTUALES	Programar Foros virtuales que permitan interactuar con los usuarios y ciudadanía que quieran conocer e involucrarse para decidir en los asuntos del sector.
PÁGINA WEB	Publicar noticias de interés para la ciudadanía
	Publicar resultados de gestión
REDES SOCIALES	Generar promociones para informar a la ciudadanía sobre la importancia de la participación de la ciudadana en la gestión y el control en salud.
	Difundir a través de estos canales mensajes para promover los ejercicios participativos y noticias de interés
VIDEOCONFERENCIA	Generar condiciones donde la ciudadanía pueda interactuar con la institucionalidad a través de entornos virtuales, en el proceso de decisión de la gestión en asuntos de salud.
VIDEOS (YouTube, sketches informativos otros medios de video)	Promoción del proceso participativo e incidencia en el ciclo de la gestión
TECNOLOGÍA DIGITAL (TV digital y en caso de existir emisora digital)	Promover la participación de la ciudadanía para intervenga en las acciones que se lleven a cabo en la gestión del sector.



CORREO ELECTRÓNICO	<p>e-mail es el medio electrónico más efectivo que trabaja con una cobertura mayor. El fin es tener un espacio virtual y personal de información relacionada con la Política de Participación Social en salud; Constituye una oportunidad de comunicación para difundir información de interés de forma oportuna.</p> <p>e-mailing son los correos masivos que pueden ser usados como medio para estimular la participación.</p>
Conformación de redes de comunicadores comunitarios	<p>Lo conforman un conjunto de personas, familias, comunidades y organizaciones, quienes interactúan e intercambian información de interés, conocimientos, experiencias y recursos (económicos, sociales) para generar alternativas novedosas que les permitan potenciar los saberes y generar sinergias que ayuden a transformar concepciones, significados, emociones y prácticas que rescaten su participación en la vida pública</p>
Voz a Voz	<p>Es una estrategia comunicativa que trasmite un mensaje de credibilidad, rápida y tiene un mayor impacto.</p>

• **POSIBLES ACCIONES**

Acciones comunicativas propuestas

- ✓ Diagnóstico de medios institucionales y comunitarios (alternativos)
- ✓ formulación e implementación de planes y/o estrategias de incidencia o articulación con los medios identificados
- ✓ Capacitación y aprendizaje, y monitoreo y evaluación.

Estrategia de información y posicionamiento de la Política de Participación Social –PPSS”

Diseñar una estrategia de divulgación de la PPSSS a través de:

- ✓ Cartelera
- ✓ Talleres
- ✓ Difusión a través los medios masivos, alternativos y redes sociales, los documentos y lineamientos considerados referentes de la PPS.
- ✓ Identificación los canales de comunicación para brindar a los actores del sistema, tanto comunitarios, como institucionales, la divulgación de la PPSS en los ámbitos regional, nacional, municipal, local.
- ✓ Diseño de piezas comunicativas con contenido de la PPSS.



Para el desarrollo de las actividades procure identificar

- ✓ ¿Cuál es el público al que se desea llegar?
- ✓ ¿Qué cambios de comportamiento se desea conseguir?
- ✓ ¿Cuáles serían los mensajes adecuados?
- ✓ ¿Qué canales o medios; formatos y piezas comunicativas serían más eficaces?
- ✓ ¿Cómo se supervisará y evaluará el proceso de comunicación?

d. DISEÑAR PLANES DE COMUNICACIONES ¿CÓMO DISEÑAR EL PLAN DE COMUNICACIONES?

Para concretar una estrategia comunicativa se hace través del plan de comunicaciones. Por lo tanto, se plantea un instrumento en el cual se planifiquen y articulen acciones que permita su operación. También, es necesario que el Plan de Comunicación se encuentre enmarcado en la estrategia de comunicaciones de la Entidad Territorial, de lo contrario se puede constituir en una “rueda suelta”, que gira sin un norte definido.

6.3 APLICACIÓN

A continuación, se presenta una matriz del plan de comunicación que permite organizar y planificar las acciones de comunicación con la finalidad de alcanzar un mayor impacto de la estrategia comunicativa relacionada con la apropiación y posicionamiento de la PPSSS. En otras palabras, se plantea la siguiente estructura:

Columna 1: para qué. Antes de comenzar la definición del plan es importante reflexionar sobre el sentido y la utilidad de comunicar en el marco de la formulación del plan de comunicación para la dinamización de la PPSSS. Para ello, es fundamental tener en cuenta que la comunicación es el medio por el cual la ciudadanía se informa, se involucra y participa sobre las decisiones que los gobiernos regionales adoptan.

Columna 2: Quien comunica. Se refiere al área responsable de la comunicación en la Entidad Territorial; es la que establece el contacto con los diferentes públicos objetivo de la Entidad Territorial, tanto interno como externo.

Columna 3: A quien comunica. Para fines comunicativos, ya habiendo definido los objetivos y resultados, es necesario establecer a quiénes se dirigen las acciones de comunicación, es decir, definir



el público objetivo del plan de comunicación o los beneficiarios. En este momento juega un papel importante la identificación de los actores involucrados, como se establece en el lineamiento de la estrategia de comunicación y que es un referente para la realización del mapeo de actores.

Columna 4: Cuando comunica. Tan pronto como el área que define la Entidad Territorial comience a planificar sus objetivos, estrategias y acciones, debe además empezar a planificar las maneras en que serán comunicados al público deseado y a otros. Cuando comunicamos una actividad, lo que se pretende es trasladar un mensaje al público definido para conseguir una finalidad. Esto se debe a que la comunicación exitosa es un proceso que debe ser desarrollado de manera continua por la Entidad Territorial y no un evento de una sola vez.

Columna 5: Objetivo de la comunicación. El objetivo es una herramienta que orienta el accionar. Implica reflexionar sobre qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben ser cuantificables, viables, medibles, que se puedan alcanzar y realistas. Por tanto, se hace necesario formular objetivos de comunicación que permitan alcanzar los objetivos propuestos en cuanto a los lineamientos dados para el posicionamiento de la PPSS, los cuales enmarcan las finalidades de esta guía.

Columna 6: Mensajes. Es el elemento que establece lo que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el lenguaje, tono o forma de la comunicación. Significa ponerse a pensar cómo abordar el tema relacionado con la PPSS y su importancia, de modo que despierte interés y que motive la participación activa.

Columna 7: Estrategias de comunicación. Una vez que se ha identificado para qué comunicar, cuál es el o los públicos objetivos y cuáles son las características de los mensajes, los objetivos de la comunicación, se procede a definir las estrategias de comunicación que posibilitarán la implementación del plan de comunicación, para cada uno de los objetivos definidos. Es toda práctica planificada que busca transformar una situación inicial para pasar a un escenario nuevo, es decir, un escenario mejor respecto del primero. Es decir, es un conjunto de actividades planificadas y articuladas que hacen posible alcanzar los objetivos comunicativos propuestos. De este modo, se sugiere que se utilicen de manera combinada y definirse de acuerdo a los públicos objetivos.

Columna 8: Acciones. Son las operaciones a poner en marcha definidas en la estrategia con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, en otras palabras, ¿Qué medios se van a utilizar para comunicar el mensaje?, es decir se concretan las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para la operación del plan.

Columna 9: Indicadores. El grado de eficacia de la acción ejecutada, implica la evaluación de lo actuado para poder dar cuenta de los logros. Se propone que cada acción del plan se evalúe con base a los indicadores que se determinen en función de los objetivos definidos.



Columna 10: Responsable. Las acciones propuestas deben tener un responsable definido; el cual debe verificar continuamente si las acciones definidas son las más apropiadas para el posicionamiento de la PPSS en el territorio.

Tabla Plan

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Para qué se comunica	Quién Comunica	A quién le comunica / Público objetivo	Cuando comunica	Objetivo de la Comunicación	Mensajes	Como comunicar / Estrategia de Comunicación	Acciones	Indicador	Responsable

Ahora bien, el plan de comunicación necesita de una parte operativa como es el cronograma y presupuesto, para ser una realidad, se sugiere el siguiente formato

No.	Acciones	Canal de Comunicación	Frecuencia	Presupuesto	Cronograma mensual												
					E	F	M	A	M	Jn	Jl	Ag	S	O	N	D	

ANEXOS

A CONTINUACIÓN, SE COLOCA UN EJEMPLO DE CÓMO EXTRAER GUÍAS PARA LA REALIZACIÓN DE TALLERES

TALLER DE HERRAMIENTAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN SOCIAL EN SALUD



3. GUÍA 1

TEMÁTICA HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES- ANALISIS SITUACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES

OBJETIVO

Cualificar a los actores en salud con herramientas que les permitan fortalecer los procesos de participación social

1. En grupo identifique:

a. dos debilidades de su grupo u organización:

b. Dos oportunidades que tiene su grupo u organización

b. dos fortalezas de su grupo u organización.

c. dos amenazas de su grupo u organización.

4. GUÍA 2

TEMÁTICA HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES- ANALISIS SITUACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES

OBJETIVO

Cualificar a los actores en salud con herramientas que les permitan fortalecer los procesos de participación social

Lea los siguientes planteamientos y responda las preguntas del final.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE MI ORGANIZACIÓN

La DOFA es el punto de partida para el Análisis de Entorno Para poder formular la visión y los objetivos, la organización primero entender su entorno. La visión y los objetivos tienen que ver con el futuro y con el rumbo que debe establecer la organización para alcanzar lo que se ha propuesto.

El análisis de entorno tiene que ver con intentar ampliar el conocimiento del futuro, reduciendo las incertidumbres, **para facilitar la toma de decisiones que determinan el camino**
Para analizar el entorno, la matriz DOFA es una herramienta:



Fuente: propia

Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Fortalezas y debilidades son factores internos a la organización, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, capacidades. etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la organización. Se incluyen en estos la competencia, la economía, las políticas, los factores sociales, legales o culturales.

El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Enseguida, el grupo discute sobre cada uno y busca establecer el peso que tienen, como afecta los procesos de la organización según las prioridades que tenga.

Aunque la matriz DOFA resultante es atractiva y simple de entender, los expertos estiman que lo más valioso y revelador de la herramienta es el propio proceso de análisis para llegar hasta allí. Es decir, su valor está en que se realice con todos los miembros de la organización y que esto permita ganar conciencia sobre la situación de la organización.

La sencillez del análisis DOFA lo ha hecho muy popular en organizaciones, empresas, gobiernos, departamentos, países, y organizaciones, etc.

Ahora de manera colectiva con los miembros /as de la organización resuelvan cada una de las preguntas, consígnenlas y tómense su tiempo.

A. Ejercicio de identidad: responda cada una de las preguntas del cuadro y consigne las respuestas.

¿QUÉ HACEMOS? Qué producimos- cambiamos- qué	¿PARA QUÈ? Cuáles son las razones – el propósito profundo que nos mueve a hacer	¿PARA QUIÉN? A quien dirigimos nuestras acciones	¿CÓMO HACEMOS? Que capacidades tenemos y que caminos hemos seguido



B. Construyamos la matriz DOFA de la organización. Realice un listado por cada una de las preguntas:

- e- D ¿Qué debilidades tiene la organización (recuerde éstas corresponden a lo interno) Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.?
- f- O ¿Qué oportunidades tiene la organización (estas corresponden a lo externo) que situaciones del entorno son favorables
- g- F ¿Qué fortalezas tiene o cuenta la organización? (recuerde éstas corresponden a lo interno) incluye las capacidades y capitales, ejemplo, reconocimiento, recursos, etc.
- h- A ¿Qué amenazas identifica en el entorno? (estas corresponden a lo externo) ejemplo, cambio de políticas que afectan negativamente

ITEM	Planteamientos	Análisis: porque pasa	Que debemos hacer para mejorar o aprovechar
<u>D</u>			
<u>O</u>			
<u>F</u>			
<u>A</u>			



5. Bibliografía

Para los materiales tomar http://www.gwp.org/Global/GWP-SAm_Files/Publicaciones/Hacer-talleres-gu%C3%ADa-para-capacitadores-esp.pdf y seleccionar los mejores formatos de preparación en la página 53 y otras. Hay estrategias para la presentación de los participantes y estrategias para desarrolla de trabajo en grupo desde la página 123.

Corporación para la salud popular. Grupo Guillermo Fergusson. Escuela popular de líderes en salud. Módulo de fortalecimiento organizativo. 2011. www.grupofergusson.org.co

Videos:

<http://www.youtube.com/watch?v=DDQyCFMKehY>

<https://www.youtube.com/watch?v=OP7sPDEezSs>

Miralba García Robledo. Comunicación Organizacional. Concepto e importancia. Psicóloga Social Comunitaria de habla hispana en Holanda. Amsterdam. 30 de mazo 2012.

Institituto Federal electoral. Cartilla 13. México. D. F. 2013