

Iglesia Evangélica Luterana Unida

Manual de Planificación Participativa y Estratégica

Para Distritos, Congregaciones, Parroquias
y Obras Misionales.

PROPUESTA METODOLÓGICA elaborada por:
Graciela Maiztegui - Cecilia Cortes.
SEHAS -Servicio Habitacional y de Acción Social

Adaptación para la Iglesia Evangélica Luterana Unida:
Díacona
Lic. María Elena Parras

Antecedentes

Son antecedentes de esta publicación los diversos talleres, encuentros y seminarios de capacitación a congregaciones, grupos, pastores/as, diaconos/as y organizaciones, que el SEHAS ha realizado con las iglesias Evangélica del Río de la Plata y Luterana Unida desde 1998. Aquellos aprendizajes posibilitaron la concreción de esta propuesta metodológica para utilizar en las distintas congregaciones, obras misionales, distritos, comisiones, secretarías y grupos de trabajo dentro de las congregaciones.. Este manual fue elaborado en primera instancia con la Iglesia Evangélica del Río de la Plata IERP y adaptado luego para ser utilizado en la Iglesia Evangélica Luterana Unida IELU.

Son antecedentes también, los distintos trabajos realizados por el equipo de SEHAS con la OCP IELU/IERP; que posibilitaron al equipo de SEHAS, coordinado en todos los casos por Graciela Maiztegui, aproximarse al conocimiento de la Iglesia en sus diferentes niveles. SEHAS realizó con la OCP, el proceso de Planificación Participativa Estratégica de la OCP en 1999-2000; y su revisión durante el 2002-2003.

Además SEHAS realizó el programa de Capacitación en PPE en el Distrito de Norte de manera completa en el 2001 y en el Distrito Sur de manera parcial, en el 2002. Estableció una alianza con la OCP de la IELU y de la IERP, para llevar adelante el programa "Fortalecimiento de Organizaciones sociales y su articulación con Municipios, para el ejercicio de ciudadanía...".

Otro antecedente valioso y cercano ha sido la aplicación de esta metodología en el proceso de Fortalecimientos de áreas del Distrito Norte durante 2005 y 2006. También la propuesta metodológica ha sido presentada en múltiples ocasiones en asambleas y talleres de capacitación y ha sido utilizado de manera permanente por la Oficina Conjunta de Proyectos IELU-IERP (OCP) desde el año 2000

Todo lo anterior ha posibilitado un conocimiento bastante profundo de la IELU y de la IERP que permite a SEHAS establecer las bases de esta propuesta. Sin embargo consideramos que es una base e insumo, para que se la trabaje, adaptándola a las necesidades, intereses y propuestas de cada espacio.

El Objetivo que nos propusimos fue elaborar una propuesta metodológica para la realización de los procesos de planificación participativa en cada parroquia, congregación, obra misional, distrito; que permita a cada uno de ellos racionalizar sus actividades y organizarlas según los objetivos de largo, mediano y corto plazo que se consideren.

Introducción a la Propuesta

El presente trabajo, puede considerarse un manual o herramienta pedagógica para uso de la Iglesia, en sus diferentes niveles. Está adaptado para la Iglesia Evangélica Luterana Unida especialmente, en base a las consideraciones que se explicitan en el punto anterior de "Antecedentes".

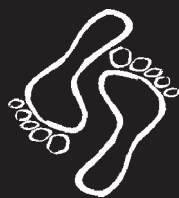
Queremos realizar algunas recomendaciones para su mejor uso y manejo pedagógico, a los fines de que sea una herramienta útil para las planificaciones participativas y estratégicas que se propongan realizar en cualquiera de los niveles (Congregación / Consejo / Obras Misionales/ Áreas de trabajo/ Distrito/Conisiones/ otros.

Consideraciones y recomendaciones importantes para su uso:

1. Es una herramienta y material de trabajo, es decir está para "usar" como base y adecuar a las necesidades de quienes la utilicen, por lo tanto es maleable y flexible.
2. Sin embargo es importante respetar la secuencia en relación al esquema que se propone para obtener los resultados deseados.
3. El material está organizado con contenidos teóricos y trabajos prácticos que permiten ir creando paso a paso el proceso de planificación, participativa y estratégica con los participantes o miembros de cada nivel.
4. Está estructurado en: los Antecedentes, la Introducción y seis (6) PASOS a seguir; que a su vez tienen sub - pasos. Los tres primeros PASOS: 1, 2, y 3 tienen que ver con los aspectos necesarios para organizar el inicio del proceso PPE y los contenidos teóricos generales de la metodología PPE, que deben conocer los coordinadores que lleven adelante el proceso PPE. Los tres grandes PASOS siguientes: 4, 5 y 6; están también subdivididos. En la primera parte de cada uno de ellos, se desarrollan los contenidos teóricos, y en la segunda (denominada A) se desarrollan los ejercicios prácticos para desarrollar dichos contenidos, según la propia identidad organizativa.
5. La implementación requiere preparar el ambiente de manera favorable, generando confianza en los que van a realizar el proceso.
6. También es necesario un coordinador /a o un equipo que realice la coordinación del proceso. Quien esté a cargo, debe estar preparado para, conocer dinámicas de grupo (participativas) y el contenido teórico práctico de la metodología PPE.
7. Es importante identificar los documentos de la Iglesia Evangélica Luterana Unida que tienen que ver con su Misión y con su historia, así como los reglamentos, estatutos y las Normas de Vida Interna y los últimos mandatos de la Asamblea,

que es documentación importante como marco teórico referencial del proceso y sirve para consulta y referencias del mismo. Otro material recomendado es la publicación "La Congregación: Comunidad evangelizadora" del Pastor David Calvo Material de la IELU 2002. Con metodologías de reflexión en grupos. Diversos materiales sobre el Desarrollo Natural de la Iglesia también son funcionales con la metodología que presenta el Manual.


8. Es valioso y necesario crear nuevos ejemplos, que sean propios de cada realidad, y familiares para quienes estén participando del proceso. Así como ejemplos y referencias de los Evangelios; dado el significado de los mismos para la Iglesia Evangélica Luterana Unida.
9. Es positivo que algunos sean desarrollados previamente y otros durante el proceso por los propios participantes.
10. Las dos cualidades fundamentales del proceso es que sea estratégico y participativo. Para esto es necesario involucrar a los miembros participantes y generar la apropiación del proceso PPE por parte de los mismos.



Paso 1: definición del grupo promotor coordinador

Es necesario una persona o grupo promotor y coordinador del proceso.

1. ¿Quiénes conforman el grupo Promotor - coordinador?



El grupo promotor y coordinador del proceso maneja la metodología PPE y coordina el trabajo grupal.

NOTAS



Paso 2:

definición de la unidad de planificación

2. ¿Cuál es la unidad de planificación de este proceso?

¿El Distrito?

¿Congregación/es de la IELU?

¿Grupo de Mujeres?

¿Grupo de Jóvenes?

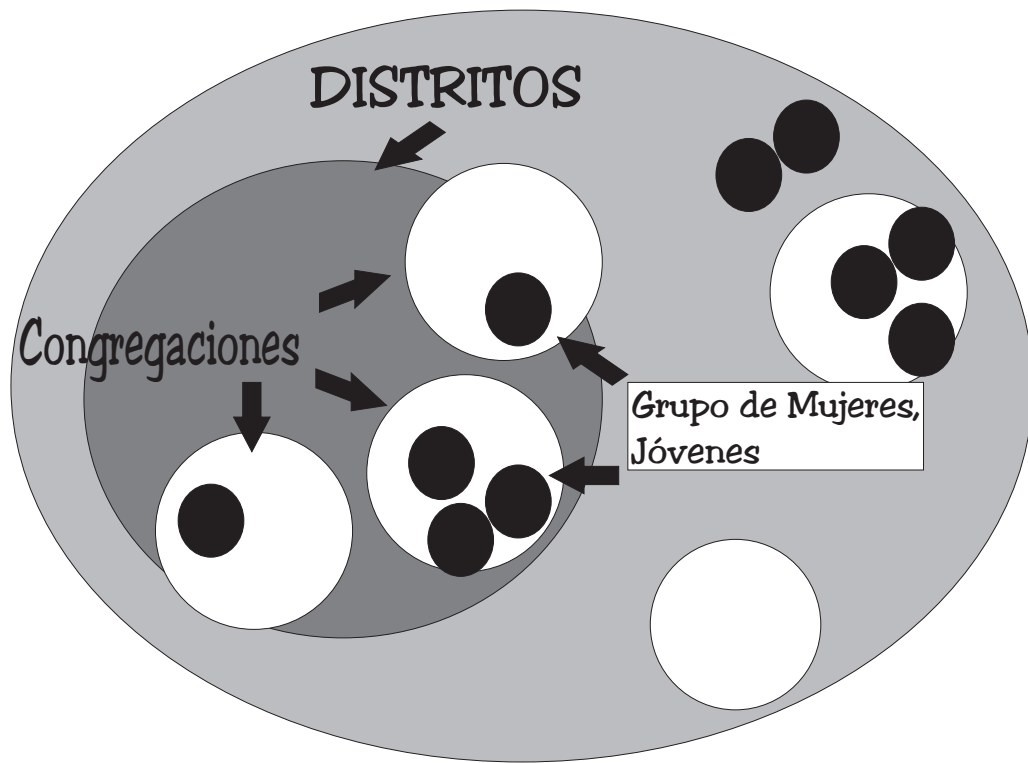
¿Comisión?

¿Secretaría?

.....

Unidad de planificación. Los niveles.
Una de las principales cuestiones a considerar es cuál es la unidad desde donde se está planificando. El primer paso indispensable previo a iniciar un proceso de planeamiento por simple que sea es preguntarse y responder cuál es el marco desde dónde se planifica. Toda organización puede tener compartimentos, comisiones, equipos, departamentos, etc. internos. Cualquiera de esos espacios puede realizar una planificación sobre sus actividades. Pero también la organización como totalidad planifica. En este caso las anteriores estarán contenidas en ella. Fundamentalmente se requiere diferenciar los niveles desde donde se plantea la planificación y cuál es el ámbito organizativo que alcanza la planificación de la cual se trata.

NOTAS



Desde cada nivel se puede Planificar.
Es necesario antes de iniciar, definir cuál
es el nivel desde dónde se planificará. Y
que abarcará la planificación




Paso 3:

Presentación de la metodología PPE

3. El/la/los coordinador /es/as realizarán una presentación sobre la metodología a emplear. Desarrollará cada uno de los siguientes temas. A continuación se realizarán preguntas aclaratorias y presentación de dudas de los participantes.

El proceso se está iniciando.....

- 
1. Antecedentes
 2. Objetivos
 3. Participación y Protagonismo Activo
 4. ¿Por qué Planificación Participativa?
 5. ¿Por qué Planificación Estratégica?
 6. ¿Cuál es su origen?
 7. ¿Qué aspectos promueve y favorece el método PPE?
 8. ¿Cuáles son los Principales Componentes de la Planificación Participativa Estratégica (PPE)?
 9. ¿Cuáles son las principales características?

NOTAS

3.1. ¿Cuáles son los principales Objetivos de la PPE?

La metodología de Planificación Participativa y Estratégica (PPE) es una metodología de trabajo que apunta a siete objetivos esenciales simultáneamente:

1. **Planificar la tarea de una organización**, pública o privada; religiosa o social; a los fines de racionalizar las actividades que se realizan para alcanzar los objetivos que se propone de modo eficiente y eficaz.
2. **Consolidar la identidad institucional** y organizacional, a través de:
3. **Promover la participación** (involucrar) a la mayor cantidad de miembros posibles en un proceso, que consolide la pertenencia activa y propositiva de sus miembros
4. **Generar un espacio de reflexión activa y crítica**, para el desarrollo positivo de sus miembros y por ende de la organización o grupo en cuestión identidad
5. **Adecuar la organización a los nuevos escenarios**
6. **Desarrollar un pensamiento y un modo de planificación estratégicos**, que implica el conocimiento y manejo de las variables que tienen que ver con el proceso de la institución, grupo u organización que va a planificar, a través de 3 dimensiones generales:
 - a. Análisis de la Misión de la organización
 - b. Análisis de los Escenarios y
 - c. Análisis de la propia Organización
7. **Desarrollar procesos de cambio institucional continuos**

NOTAS

3.2. ¿Qué es la Participación y el protagonismo activo?

Participación activa significa desarrollar las herramientas necesarias para estar presente con protagonismo, según la propia identidad, en la sociedad y en los espacios donde se toman las decisiones que hacen a sus propios procesos.

Significa poder conducir los propios procesos de vida personal, grupal, social, y sectorial; e interactuar con otros actores sociales en busca de la defensa de sus intereses, sus derechos y de las soluciones a sus principales problemas sociales.

Existen tres ejes metodológicos para poder concretar esa participación, que consisten en desarrollar procesos

- a/ graduales
- b/ integrales con atención interdisciplinaria,
- c/ planificación y gestión participativa con aplicación dinámica y simultánea de las actividades de planificación, sobre aspectos concretos.

NOTAS

3.3. ¿Por qué Planificación Participativa?

La planificación es participativa, cuando se genera un proceso de análisis y toma de decisiones compartidas entre los miembros que conforman la organización, en este caso la Iglesia IELU-. Significa que cada miembro, desde los diversos lugares que ocupa: laico, pastor, presidente de consejo, miembro de los jóvenes, etc.; tiene la posibilidad de pensar, decir, comprender, y/o analizar los pasos de la planificación. Eso lo lleva a involucrarse fuertemente, apropiarse de lo que se va creando y por ende participar activamente en el proceso que se genera. La planificación participativa abre el espacio a que las diferentes visiones se conjuguen, se debatan las diferencias, se construyan consensos y se democratizen los vínculos y también la organización, en un proceso activo, dinámico de crecimiento y enriquecimiento basado esencialmente en la integración y respecto a la diversidad.

NOTAS

3.4. ¿Por qué Planificación Estratégica?

La planificación es estratégica cuando tiene en cuenta el mediano o largo plazo, por un lado y las diferentes variables que existen en el contexto, y en la propia institución; más allá de las generales y superficiales.

No se trata solamente de trazar un camino para alcanzar un objetivo desde nuestra realidad. Se trata, por el contrario, de trazar el camino factible; el mejor camino posible para alcanzar los fines que nos proponemos. Eso significa que una planificación estratégica tiene que tener en cuenta lo que pasa en la realidad donde el camino se va a trazar, a los fines de asegurar alcanzar la meta y aprovechar el contexto de tiempo y espacio en el que se desarrollará.

NOTAS

3.5. ¿Cuál es su origen?

Como método de trabajo ha recibido el aporte de diversas disciplinas científicas como son, entre otras: la Sociología, la Psicología Social e Institucional, la Economía, las Ciencias de la Administración, etc.

El origen de este método debe rastrearse alrededor de los años '50, sin embargo su utilización (y consiguiente desarrollo) se acentúa fundamentalmente a partir de los años '70, donde (entre otros factores), la "crisis del petróleo" produce drásticos y muy rápidos cambios en los escenarios al cual deben adaptarse todo tipo de organizaciones y especialmente las del sector de producción de bienes y servicios.

De acuerdo a esto, el método es comenzado a utilizarse (y se desarrolla) principalmente en el campo de las organizaciones lucrativas de producción de bienes y servicios (empresas).

La finalidad de la utilización del método está vinculada principalmente con la necesidad de estas organizaciones de transformarse en forma permanente tanto en sus productos cuanto en su organización para adaptarse en forma rápida a escenarios (en su caso principalmente mercados) en permanente proceso de transformación.

Desde hace ya varios años el método de Planificación Estratégica viene siendo utilizado en otro tipo de organizaciones tanto del sector estatal cuanto del campo de la sociedad civil que en definitiva también son (por lo menos en varios aspectos) productoras de bienes y principalmente de servicios para terceros, como es el caso de los municipios y de las organizaciones no gubernamentales de promoción social (ONGs) y las organizaciones que producen bienes o servicios para sus propios miembros como es el caso de cooperativas, mutuales, y también las Iglesias y otras.

NOTAS

3.6. ¿Qué aspectos promueve y favorece el método PPE?

- Cambios de las organizaciones sociales, entidades del estado y municipios, iglesias y otras entidades, de acuerdo a las exigencias de los escenarios cambiantes.
- Eficacia, eficiencia de la institución
- Participación de la organización en el contexto (externa)
- Participación de sus miembros (interna)
- Desarrollo personal de sus integrantes (creatividad, pertenencia, etc.) o ciudadanos cuando se trata de una planificación local; y constituye un valor en sí mismo;
- Mejoramiento en el uso de los recursos humanos en su integralidad con los consiguientes réditos para el funcionamiento y objetivos de la institución.
- Consolidación de la identidad de la organización que realiza el proceso
- Otros

NOTAS

3.7. ¿Cuáles son los Principales Componentes de la Planificación Participativa Estratégica (PPE)?

El método de PPE trabaja fundamentalmente con tres conjuntos de variables (Ver Gráfico 1) que interactuando entre sí en forma adecuada deben producir estrategias y programas de trabajo eficaces y eficientes para la organización.

Los tres conjuntos de variables son:

1. La Misión de la Organización
2. El Escenario en el cual la Organización desenvuelve su acción
3. Las Características de la Organización

De un adecuado proceso de análisis y toma de decisiones respecto a la relación entre estos tres elementos pueden establecerse líneas estratégicas para la organización (y sus consecuentes programas de trabajo) con las mayores garantías de éxito en relación al cumplimiento de objetivos de producción de bienes y servicios en la forma más eficiente.

NOTAS

3.8. ¿Cuáles son las principales características?

El Planeamiento Estratégico es un proceso:

- a) **de aproximaciones sucesivas** tanto en el aspecto analítico como en el de toma de decisiones donde deben realizarse diversos ejercicios de análisis previos, según las interpretaciones de las variables y los efectos de las mismas sobre el sistema en el que se actúa.
- b) **participativo**, en relación a los miembros/as de la unidad de análisis. Esto posibilita su involucramiento, en la medida que comparten el análisis y las conclusiones que se van acordando como producto y que son los elementos básicos de la identidad institucional y/o de la unidad de análisis considerada (ej. la parroquia/ congregación/ distrito/ etc).
- c) **dinámico**, en la medida que establece una ágil interrelación entre elementos de la realidad, la acción de la organización y la toma de decisiones en relación a las mismas. Esto implica organizaciones atentas a responder inteligente y constantemente a los cambios crecientes de nuestra época, de la manera más coherente, rápida, actual y eficiente posible, y siempre desde la propia identidad
- d) **continuo**. Diferenciándose de la planificación lineal tradicional, la PPE implica un continuo. Es un proceso que no termina en un producto final; sino que va avanzando en estadios de modo permanente, que se apoya siempre en el estadio anterior, realizando los ajustes y modificaciones de manera gradual y creciente.
- e) **consolidador de identidad**, ante los escenarios cambiantes, la interrelación constante entre los 3 elementos, asegura la búsqueda de la coherencia entre lo que se quiere ser (Misión); lo que se es (Organización) y lo que la realidad posibilita ser (Escenario). El proceso exige la revisión permanente de los 2 primeros, evitando respuestas compulsivas, improvisadas, ante situaciones externas críticas
- f) **promotor del desarrollo de todos y cada uno de sus miembros**. Cada persona es considerada en sí misma, con sus aportes y su valor
- g) **promotor del uso eficaz de los recursos humanos**. La atención personalizada que se considera a cada persona, genera un proceso de revisión de los recursos humanos con los que se cuenta y por tanto la posibilidad de su adecuada consideración en función de los objetivos estratégicos que la institución (según su nivel) se plantee.

NOTAS

GRAFICO DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA ESTRATEGICA





Paso 4:

El concepto de Misión en la PPE

Si bien no existe en los diversos actores que desarrollan contenidos sobre PPE un concepto único respecto a lo que se denomina Misión de la institución, la mayoría coincide en que la misma básicamente es la formulación de una idea fuerza que debe: Expresar (clara pero ampliamente) el sentido - razón de ser y la finalidad general de la Organización.

Que para que esta formulación se constituya realmente una idea fuerza (es decir que contribuya a la eficacia y eficiencia real de la Organización, esta formulación de la Misión debe ser compartida por los miembros de la Organización.

La definición de la Misión institucional debe poder constituirse en una expresión del sentido de la Iglesia/ organización / localidad / región debe ser válido a mediano o largo plazo y capaz de ser comprensivo y rector de las diversas estrategias, programas, proyectos, y acciones que la organización pueda ir desarrollando a lo largo del tiempo, en un proceso constante de adaptación a las condiciones de los escenarios que enfrenta.

Por esta razón la Misión Institucional define su identidad básica tanto hacia el exterior de la misma (qué puede esperar la sociedad de ella) como hacia el interior de la misma, dando coherencia a sus acciones y razón de las mismas a sus miembros.

Otro elemento importante en la formulación de la Misión es el Cómo y Quiénes la definen.

En efecto si queremos que la Misión además de definir la identidad de la Organización constituya realmente una idea fuerza capaz de dinamizar todo el potencial de eficacia y eficiencia de la organización, la misma debe ser elaborada con la mayor participación posible de todos los miembros de la organización.

Aquí se trata de que todos o la mayor parte de los miembros de la organización "primariamente" comprendan el sentido o razón de ser de la misma. Lo deseable es que lo compartan.

De la profundidad con que los miembros o ciudadanos compartan la Misión de la misma como una parte importante de su vida personal depende en gran medida el compromiso, creatividad, etc. que aporten a la misma.

NOTAS

4.1. Elementos constitutivos de la Misión Institucional

La Misión Institucional debe expresar: clara pero ampliamente el sentido - razón de ser y finalidad de la institución.

Un modo en que se trabaja y define la Misión Organizacional es considerando cuatro elementos:

- 1) Los valores
- 2) La Visión y el Propósito
- 3) El Rol
- 4) Los Objetivos Estratégicos

Los valores: aquello que adquiere significación esencial para la persona o el grupo y que orienta las decisiones fundamentales otorgando direccionalidad a la vida personal, institucional, etc.

La Visión y el Propósito tienen que ver fundamentalmente con una visión sintética de la realidad en la que la organización actúa con valores que indican una direccionalidad en los aportes o cambios que la organización pretende hacer a esa realidad y con las capacidades globales de la institución para intervenir en esa realidad. La Visión y el Propósito se expresan como una Imagen Objetivo general estrechamente vinculada a los elementos que señalamos y estrechamente vinculada a la historia institucional y a los valores y percepción de la realidad de sus fundadores.

En los diversos tipos de organizaciones se expresa en síntesis tales como:

- "Velar por el bien común, la justa distribución de los bienes sociales y la protección de los sectores más vulnerables" (Un Municipio).
 - "Promover la capacidad de participación, negociación y gestión de los sectores excluidos y la mejora en su calidad de vida" (Una ONG).
 - Contribuir con la Misión de Dios anunciando la Palabra y compartiendo los Sacramentos con nuestros vecinos del barrio y de nuestra sociedad, particularmente con las que más sufren. (una congregación)
-

NOTAS

El Rol o Papel

Normalmente la definición de este aspecto de la Misión tiene que ver (en especial en las Iglesias, y en el caso de las organizaciones no gubernamentales) con un primer nivel de análisis de los escenarios y de sus propias características (identidad) como organización. Esto es así porque en este momento la organización debe definir principalmente en qué segmento o parte del conjunto social se ubica Estado / Mercado / Sociedad Civil.

Este aspecto es particularmente importante en momentos como el actual en que en forma muy rápida y turbulenta se están transformando los roles tanto del Estado, el Mercado y las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Desde esta situación debe definir su relación con el resto de los actores sociales para el cumplimiento de su Visión y Propósito.

En este sentido y a los fines del trabajo sobre la Misión Institucional es importante que la Organización defina claramente tanto hacia el interior de la misma cuanto en relación al contexto social donde actúa: **En qué sector del contexto social se ubica / Cuáles son las funciones específicas de este sector dentro del conjunto social / Cómo considera las funciones de los otros actores de la sociedad (Estado - Mercado, etc.) / Cómo considera debe desarrollarse su rol en relación a otros sectores de la sociedad.**

Este trabajo (sobre este aspecto de la Misión) debería dar como resultado: **Una clara definición del lugar que ocupa la organización en el contexto social / Su rol o roles característicos o identificantes / Su concepción del rol de los otros agentes sociales y su vinculación e interacción con los mismos.**

La Definición de los Objetivos Estratégicos

Este es un cuarto aspecto constitutivo de la Misión Institucional y que deviene de la definición de:

- Los valores compartidos
- Su Visión - Propósito, expresado como una Imagen - Objetivo o Idea Fuerza.
- De la definición de su identidad institucional (y el rol o papel que puede y debe cumplir).

A partir de la definición de estos tres elementos y previo un análisis de un segundo grado de profundidad de: Los Escenarios y de sus Fortalezas y Debilidades como organización la misma puede fijar sus Objetivos Estratégicos. Estamos planteando los Objetivos Estratégicos en relación a una primera definición del área geográfica y temática de su intervención y del impacto general que se pretende en el mediano y largo plazo.

Llamamos a esta definición de "objetivos" porque implica una primera determinación de impacto esperamos producir en términos cuantitativos y cualitativos y los llamamos estratégicos porque en los mismos debe comenzarse a definir las modalidades básicas de intervención que la organización utilizará para lograrlos.

Si tomamos el ejemplo de una organización no gubernamental que se planteaba como Visión - Propósito: "Promover la Capacidad de Participación, Negociación y Gestión de los Sectores Excluidos y la Mejora en su Calidad de Vida", en este momento esa organización debería definir (1): A qué características de Población se refiere, en qué área geográfica, abordando qué tipos de problemática (educación, promoción de organizaciones, movilización política, hábitat, salud, etc.).

¿Cuál es el de nuestra organización Iglesia y cuál el de nuestro nivel (Congregación/ Distrito/Comisión/Secretaría/ otros)?

Este proceso de elaboración bastante complejo que hemos tratado de describir debe concluir en que: "La enunciación (de la Misión) debe centrarse en lo que nuestra entidad realmente intenta hacer y debe ejecutarse en forma tal que todos sus miembros puedan decir: ésta es mi contribución al logro del objetivo"(2) y también dice en relación a las posibilidades de éxito de una Misión como elemento movilizador esencial de nuestra institución:

En las distintas instancias de nuestra iglesia, y en la iglesia toda, debemos ser capaces de **sintetizar** (reelaborar y re sintetizar y re expresar en forma periódica) **aquello en lo que creemos** colectivamente y que puede movilizarnos y comprometernos, **cuáles son las oportunidades del contexto y nuestros objetivos estratégicos**, en fórmulas claras y unívocas capaces de movilizar el compromiso de nuestros miembros, aprovechar al máximo las oportunidades del contexto y las fortalezas institucionales y en definitiva ser eficaces y eficientes en el cumplimiento de los objetivos.

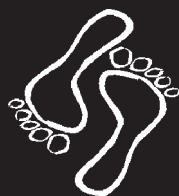
Se trata de construir colectivamente y en cada institución, una "bandera" capaz de darnos identidad hacia adentro y hacia afuera. Una "bandera" que sintetice aquello en lo que realmente creemos como iglesia de comunión luterana (en el nivel en el que estemos planificando) y que exprese también aquello que nos sentimos capaces de aportar con responsabilidad, efectividad y compromiso.

Su importancia es fijar la imagen del futuro deseado, definir el rumbo, rol y papel que adoptaremos para acercarnos a la misma y servirnos de guía en la definición de estrategias, objetivos, programas y proyectos; en nuestro caso (IELU) continuando en la construcción de la vida de nuestras instituciones y niveles que la conforman, donde todas las tareas desde la más importante hasta la más humilde tengan un profundo sentido y haciendo que todos y cada uno de los miembros nos sintamos **alentados al compromiso, el aprendizaje y la creatividad permanente**.

En esta etapa es fundamental recopilar todos los documentos elaborados en la Iglesia que tienen que ver con estas definiciones y trabajar sobre los mismos; además de buscar en el Evangelio los capítulos que pueden ejemplificar los distintos momentos del análisis en los talleres.

(1) Teniendo en cuenta: Visión - Propósito/ Rol / Fortalezas y Debilidades institucionales y Datos del contexto.

(2) Peter Drucker



Paso 4. A:

TRABAJO PRACTICO

Reunidos en Taller sobre "La definición de la Misión de nuestra (Congregación/Distrito/ Comisión/otro)

Dada la cantidad de preguntas estimamos que estos se pueden hacer en 3 talleres consecutivos de aproximadamente 3 horas cada uno.

Es muy rico siempre poder dividir y trabajar en pequeños grupos, si el espacio y la cantidad de personas lo permiten, por que el trabajo en pequeños grupos permite que aquellas personas que no se animan a hablar en el plenario se puedan expresar. Si el nivel de análisis es la congregación o el distrito tenemos que tener en cuenta que todas sus áreas, niveles estén representados (áreas de jóvenes, mujeres, educación cristiana, diaconía, liturgia, pastores/as, diáconos/as, etc.)

- 1) dividir en pequeños grupos el trabajo sobre los mismos Temas;
- 2) compartir lo producido en plenario
- 3) debatir sus contenidos
- 4) elaborar una síntesis en la que todos se sientan identificados
- 5) escribir un párrafo sintético que contenga los contenidos elaborados por el conjunto.
- 6) Esa síntesis será la "primera aproximación acordada por los participantes, miembros de ese nivel, sobre "LA MISIÓN" que le corresponde al mismo.
- 7) Delegar en dos o tres personas la redacción de la misma
- 8) Poner a consideración de todos y reunirse nuevamente, una semana/un mes más tarde, a los fines de afinar su redacción, hasta que sea aprobada por todos.

NOTAS

Trabajar las siguientes preguntas o consignas.

4.A. 1. CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN COMPARTIDA

1. ¿Cuales son los VALORES que compartimos en este nivel?
(Comisión/Parroquia/Congregación/distrito/otros)
2. ¿Cuál es la IELU, o cuál es la congregación... que soñamos para el año 2015?
Imaginar a manera de sueño como queremos que sea, trasladados en el tiempo a esa fecha del futuro. Dejar volar nuestra imaginación...nuestros sueños...nuestros deseos, en relación a la misma. Compartirlos. Escribir lo que querríamos que sea.
3. ¿Cómo imaginamos a manera de sueño la realidad/ la sociedad/ el lugar en el que estamos, también en el año 2015? De igual modo que en la anterior pregunta, soñar, dejarse llevar como si tuviéramos el poder de cambiarla y soñar como queremos que sea.
4. Redactar en un párrafo síntesis las respuestas de las tres preguntas anteriores. Tendremos entonces lo que llamaremos LA VISIÓN PROPOSITO COMPARTIDA de nuestra IELU o nivel correspondiente (según desde dónde estemos planificando: Parroquia/Comisión/Distrito/otros). esta VISION PROPOSITO constituye la "idea fuerza" que nuclea a los miembros; ya que cada uno se identifica íntegramente con la misma, para ser "parte".

Las preguntas 2 y 3 nos permitirán proyectarnos hacia delante en el tiempo no solo con nuestra razón, sino con todo nuestro ser, incluyendo emociones y sentimientos. Ello nos permitirá acercarnos mucho más a la expresión del PROPÓSITO que nos une. De ahí que se denomine: nuestra VISIÓN PROPOSITO.

El propósito de esta construcción colectiva, es elaborar, redefinir o revisar, la idea fuerza que nuclea a los miembros y, en el proceso de hacerlo, se genere un importante espacio de construcción grupal conjunta, participativo, integrador y consolidador de la identidad de la organización.

NOTAS

4.A. 2.DEFINICIÓN DEL ROL SOCIAL DE NUESTRA ... (Congregación/Distrito/ Comisión/otro)

- 1) ¿En qué sector de la sociedad se encuentra ubicada nuestra Iglesia? (Estado/ mercado/ Sociedad Civil) ?
- 2) ¿Qué función consideramos que tiene y cumple en relación al resto de la sociedad?
- 3) ¿Qué esperan los demás actores sociales de nuestra Parroquia/Congregación/ Distrito/ otro?
- 4) ¿Cómo se relaciona con los demás actores sociales?
- 5) ¿Qué hacemos nosotros que los demás no hacen o qué nos distingue de los demás actores sociales (o niveles de nuestra propia IELU)

Es necesario considerar aquí el nivel desde el cual estamos planificando: Congregación, Distrito, Comisión otro. e identificar: primero: como se relaciona este nivel con el resto de la Iglesia en la que está contenido y segundo: cómo se relaciona la Iglesia Evangélica Luterana Unida como Iglesia hacia el afuera. Distinguir ambas instancias es fundamental para tener claridad sobre el nivel que nos ocupa.

Las preguntas anteriores nos llevan a detenernos en la propia identidad. El análisis compartido, el debate, la construcción del consenso de este momento, apunta directamente a detenernos en nuestro SER de institución. Se genera un momento grupal de construcción muy significativo. Estamos en el momento más esencial de nuestra mirada hacia dentro de quiénes somos. De ahí que sea muy significativo para la consolidación de la identidad de la organización en su nivel y/o como integralidad.

NOTAS

4. A.3. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 6) ¿a qué tipo de población queremos llegar?
- 7) ¿en qué área geográfica vamos a estar presente con nuestra organización?
- 8) ¿cuáles son los temas sobre los cuales vamos a trabajar?
- 9) ¿cómo vamos a actuar?
- 10) ¿qué esperamos producir, en esa población, ese lugar y esas temáticas?

Se trata de delimitar la población, el área geográfica y los temas sobre los cuales vamos a incidir. Se trata también de una primera aproximación, en términos generales, que iremos definiendo a medida que avancemos pero que en este momento del proceso, es muy importante llegar a expresarla en estos términos amplios, más generales.

Luego del análisis de escenarios, se ajustarán estos objetivos generales. En ese segundo momento se desarrollarán más fundamentos, para consolidarlos. El proceso de análisis de esta planificación participativa y estratégica va consolidando las bases de actuación de nuestra organización, por ende de la propia organización en su conjunto (IELU) o el nivel que corresponde según desde el cuál se está planificando (Parroquia/ Comisión/ congregación/ Distrito/ otros)

Es el momento de empezar a precisar. En los bloques de preguntas anteriores hemos estado más libres definiendo desde nosotros mismos. Pero de ahora en adelante comienzan a aparecer los límites de la realidad y lo concreto.

NOTAS



Paso 5:

El análisis de escenarios en la PPE

5.1. ¿Qué es el Escenario?

Llamamos escenario al ámbito o realidad donde personas, grupos, organizaciones desarrollan su vida, plantean sus objetivos, desarrollan programas, acciones y se relacionan con los otros actores sociales; conformando una red social donde interactúan de modos diversos. Cada uno de ellos tiene un rol y cumple una función a la sociedad. Se trata de los escenarios

NOTAS

5.2. ¿Qué son los Escenarios Micro y Macro Socio-políticos-económicos y culturales?

La realidad, también llamada contexto reconoce distintos niveles según cómo se lo analice. Nos interesa describir los tipos de escenarios según lo inmediato o mediato en relación al punto de partida (una organización, una localidad, una región, etc.) desde dónde se realiza dicho análisis y su dimensión

Podemos hablar por tanto de:

Escenarios I) micro y II) escenarios macro, según la dimensión de los mismos en cuanto a su vinculación directa con la entidad punto de referencia o unidad de análisis y su complejidad.

I) Los escenarios micro son aquellos directos o inmediatos al actor desde el cual se lo analiza (unidad de análisis). Ej.: el escenario micro de una organización es su barrio o sector de la ciudad donde está inmersa y que actúa e incide y se vincula con la misma. En relación a la ciudad es la propia ciudad y los factores directos que inciden y actúan sobre su vida social, política económica y cultural (tomadas en sentido amplio). El escenario "micro" de una región es aquél que actúa y se vincula de modo directo con la región; y así sucesivamente.

NOTAS

II) **Los escenarios macro** son aquellos más distantes, donde actúan e interactúan los escenarios menores o micros. Afectan la unidad de análisis (actor de referencia) de modo indirecto, y constituyen el marco general en donde se desarrollan las redes sociales, políticas, culturales y económicas incluidas. Es decir lo general afecta e incluye lo particular. Podemos decir que lo afectan y condicionan, fijando algunas reglas o leyes generales que condicionan. De ahí la importancia de su conocimiento y de establecer las causas históricas y los factores que explican los datos de la realidad.

Analizar la realidad, profundizar su conocimiento desde datos provenientes de estudios científicos, confiables, constituye lo que se denomina realizar el Diagnóstico o análisis de escenarios, tal como lo denominamos en el presente trabajo.

En los procesos de planificación, conocer la realidad es fundamental para poder plantear las estrategias, líneas de acción, más adecuadas y apropiadas para orientar la dirección a los objetivos planteados y la "Visión Compartida". Permite ajustar la direccionalidad de las acciones, desde la percepción de la realidad según nuestros valores e ideología, desde los fundamentos y desde la propia identidad. El diagnóstico se completa con el análisis de la propia unidad de análisis o actor desde donde se está planteando la planificación.

En el planteo de planificación participativa y estratégica que estamos desarrollando, además de los datos de carácter científico, confiables, de carácter estadísticos, bibliográficos, sistematizados, etc.; es muy relevante lo que los participantes de la Iglesia, organización, ciudadanos de la localidad, municipios de la región, etc, consideran respecto a sus propias realidades, cómo la perciben, qué priorizan como problemas y cómo causas y cómo analizan la realidad.

NOTAS

5.3. ¿Cuáles son las Oportunidades y las Amenazas de los escenarios?

Otra característica del análisis participativo de los escenarios en esta metodología participativa de planificar, es que la misma es un instrumento útil para dar respuestas a las necesidades y a los intereses comunes; muy ágil y dinámico para actuar con rapidez y para encontrar caminos alternativos desde el conocimiento de la realidad, teniendo en cuenta hacia dónde queremos actuar y hacerlo desde la propia identidad: lo que somos, lo que la Iglesia es. Para ello se analizan los escenarios según dos dimensiones: Oportunidades y Amenazas.

- Es importante identificar qué factores son oportunidades y qué factores son riesgos, para la propia identidad de la organización/localidad/región, etc. en función de la “Visión Compartida” del actor de referencia. Oportunidades: son los factores del contexto, identificados y favorables para nuestras organizaciones, como por ejemplo el aumento del financiamiento del Estado o de las empresas destinado a las organizaciones comunitarias, leyes que favorezcan el tratamiento de los derechos del niño, la mujer, otras. Amenazas: son los factores negativos adversos del entorno que afectan y hacen peligrar la vida de nuestras organizaciones, como por ejemplo la crisis socio económica del país, la desnutrición que se expande en los niños de toda la Provincia; las dificultades de obtención de recursos genuinos en los Municipios, etc.. Dicho análisis favorece el conocimiento de la propia entidad y la reflexión, lo que refuerza la identidad y su posicionamiento ante el contexto. Es decir, el análisis así realizado fortalece la identidad actoral al establecer una integración entre: a/ quiénes somos, b/ hacia dónde queremos ir y c/ dónde estamos parados. Por otro lado conocer y analizar en esta secuencia de análisis, qué oportunidades encontramos en el escenario implica una apertura para encontrar caminos alternativos, aún a pesar de las circunstancias adversa y por otro lado, tener en cuenta las amenazas o riesgos y estar atentos a los mismos, protege anticipadamente a la organización/localidad/región cuando previene posibles adversidades y planifica teniéndolos en cuenta y tratando de sortear las mismas.

NOTAS

5.4. ¿Qué son los escenarios a futuro?

Imaginar cómo serán los escenarios en los próximos años, permite anticiparse y prepararse ante posibles situaciones facilitadoras u obstaculizadoras de la propia identidad, sus objetivos, acciones, de nuestra Iglesia y tener en cuenta qué se requiere para enfrentar las situaciones de máximas y de mínimas oportunidades.

Si podemos construir un escenario futuro e imaginar cómo serán las vinculaciones y las decisiones previstas en el mismo; podremos imaginar cómo deberemos posicionarnos ante cada circunstancia imaginada. Ello implica considerar qué cambios se deben hacer en la propia Iglesia, organización/ localidad/ región, a los fines de mantener la identidad y avanzar hacia los objetivos que se propone. Significa estar atentos a los cambios, y dispuestos a realizar las modificaciones internas que se evalúen necesarias, de modo de asegurar lo más posible que las decisiones que hacen a la propia entidad, quedan en las propias manos del actor, ejerciéndolas con mayor madurez y seguridad. Realizar ese análisis previendo las circunstancias más negativas por un lado y más positivas por el otro, posibilita prever cómo prepararse ante una u otra, no ser sorprendido sin que podamos actuar y tomar decisiones previo análisis crítico racional.

Este proceso no resuelve los problemas pero colabora a enfrentarlos con mayor racionalidad, permite estar mejor posicionados en la realidad y disminuye las posibilidades de ser avasallados por el contexto sin resistencia alguna.

Todo esto colabora sensiblemente en el fortalecimiento institucional deseado que es indispensable para posibilitar la actuación entre actores con autonomía y decisión, capaces de aportar lo propio de cada uno, evitando o disminuyendo en la mayor medida posible las relaciones dependientes, de sumisión y dominación entre los mismos que desvirtúan la construcción colectiva que exige que cada actor actúe desde su propia identidad, ejerciendo su rol social desde su propio ser.

NOTAS

Las oportunidades y riesgos que ofrece el contexto se definen a partir de nuestra (Iglesia, organización, nuestra localidad, nuestra región); la misión que se propone y los objetivos estratégicos que se plantea

NOTAS

5.5. ¿Cómo construir el MAPA DE ACTORES DE NUESTRA IGLESIA/Distrito/ /Congregación/Comisión/otro?

El Mapa de Actores de un grupo, organización, institución, etc., constituye una construcción de la propia organización. Se trata de identificar todos los actores significativos con los que ese grupo/organización/etc. mantiene relaciones. Realizar el listado, posibilita hacer una cuidadosa mirada sobre nuestras relaciones y también resalta las ausencias. Provoca la mirada sobre los vínculos, y muestra la actuación del grupo/organización/etc. en el contexto y en relación dinámica con otros.

NOTAS

5.6. ¿Cómo analizamos los escenarios?

Dimensiones para el Análisis de los escenarios

En el escenario o contexto hay actores y personas que se relacionan con nuestras organizaciones en carácter de:

- Proveedores
- Sujetos Beneficiarios/ Destinatarios
- Reguladores
- Otros semejantes (Iglesias/Organizaciones)

1. Proveedores

Son los actores sociales (personas o instituciones) que proveen a la organización/localidad/región, los recursos que necesita para concretar los objetivos que se propone (estos recursos pueden ser humanos, tecnológicos, financieros, otros). Por ejemplo: la Municipalidad puede serlo para las organizaciones sociales/localidad/región, la Provincia para la Municipalidad, etc.

2. Sujetos beneficiarios / destinatarios

Son aquellas personas, organizaciones, sectores de la población a las que dirigimos o hacemos llegar los servicios y productos de nuestra organización (como por ejemplo, los jubilados, las personas de nuestra organización, los jóvenes, los niños, etc.)

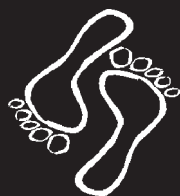
3. Reguladores

Son los actores sociales (personas o instituciones) que regulan, o enmarcan nuestro accionar a través de leyes, reglamentos, directivas y políticas que influyen en la vida y el accionar de nuestra organización/localidad/región/otros (como por ejemplo la Dirección de Personas Jurídicas, los Estatutos de la Organización). También lo son los aspectos y/o pautas que estos fijan.

4. Otros actores semejantes (Organizaciones/Iglesias/otros)

Son otras organizaciones, públicas o privadas que realizan acciones similares a las nuestras. Es importante tener en cuenta que estas organizaciones/ localidades/ regiones son complementarias; con las cuales podemos intercambiar servicios o productos y realizar actividades, programas, proyectos conjuntas (por ejemplo intercambiar servicios con otras Organizaciones de la zona; diseñar, y ejecutar proyectos o programas conjuntamente o articuladamente, etc)

Una vez desarrolladas cada una de las dimensiones mencionadas, al realizar la lectura o análisis de los escenarios debemos tener en cuenta las oportunidades y las amenazas que para el cumplimiento de la misión y fines institucionales/ visión compartida de la localidad y de la región; nos plantean los escenarios o realidad en la que nos movemos, en relación a cada una de ellas.



Paso 5. A:

TRABAJO PRACTICO

Reunidos en Taller/ es sobre "El análisis de los Escenarios de nuestra (Congregación/ Distrito/ Comisión/ otro)

Dada la cantidad de preguntas estimamos que estos se pueden hacer en 3 o 4 talleres consecutivos de aproximadamente 3 horas cada uno.

Si son muchas personas,

1. dividir en pequeños grupos el trabajo sobre los mismos Temas;
2. compartir lo producido en plenario
3. debatir sus contenidos
4. elaborar una síntesis en la que todos se sientan identificados
5. escribir un párrafo sintético que contenga los contenidos elaborados por el conjunto.

Esa síntesis será la "primera aproximación acordada por los participantes, miembros de ese nivel, sobre "EL ESCENARIO" actual y futuro (inmediato).

6. Delegar en dos o tres personas la redacción de la misma
7. Poner a consideración de todos y reunirse nuevamente, una semana a un mes más tarde, a los fines de afinar su redacción, hasta que sea consensuado por todos.

NOTAS

Trabajar las siguientes preguntas o consignas.

1. DEFINIR EL "ESCENARIO" MACRO, ES DECIR EL MÁS GENERAL, EL MÁS DISTANTE.

- 1) ¿Cuál es el modelo de sociedad en la que vivimos? Señalar los principales aspectos en lo a/económico; b/ lo social; c/ lo cultural; d/ lo político; e/ lo religioso; f/ otros
- 2) Poner un nombre a estos escenarios y este modelo
- 3) ¿Ofrecen estos escenarios, Oportunidades para nuestra organización? ¿Cuáles?, ¿Por qué?
- 4) ¿Ofrecen Amenazas? ¿Cuáles? ¿Por qué?
- 5) ¿Cómo nos imaginamos que va evolucionar esta realidad, estos escenarios, en los próximos 3 años?

Se trata de tener un marco muy general, y compartir este diagnóstico general pero que da cuenta de cómo vemos a la realidad, cuál es nuestra percepción de la misma. Esta mirada tiene que ver directamente con los objetivos estratégicos que revisaremos nuevamente luego de este análisis. Guardan coherencia con la misma. Tiene que ver con los valores y la ideología que compartimos. Es el momento de que salgan a debate algunos aspectos en relación a los cuales no siempre hay consenso. Lo importante es identificar las diferencias. Plantear las diferencias que coexisten en lo interno de nuestra organización y colocarlas en un lugar del proceso: coexistencia; o necesidad de resolución (porque entran en choque con la misión, por ejemplo)

NOTAS

2. DEFINIR EL ESCENARIO MICRO, EL MÁS TANGIBLE, EL MÁS CERCANO

2.1. CONSTRUIR EL MAPA DE ACTORES DE NUESTRA ORGANIZACIÓN (Congregación / Distrito / Comisión / otro)

- 1) ¿Con qué organizaciones nos relacionamos directamente?
Realizar el listado de todas las organizaciones de Iglesia y otras con las que mantenemos algún tipo de relación
- 2) Priorizarlas según la intensidad de relación que tenemos y según el peso que tiene en nuestra organización

NOTAS

3. ANALIZAR LOS ESCENARIOS CON LAS 4 DIMENSIONES SELECCIONADAS: PROVEEDORES; REGULADORES; OTROS SEMEJANTES; Y SUJETOS DESTINATARIOS

Distribuir el listado anterior en el gráfico 2. (Página siguiente) ; según las siguientes preguntas inmediatas:

3.1. Los proveedores

1) ¿cuáles son los proveedores de recursos (en el sentido amplio) de nuestra organización?

Se trata de revisar ampliamente de dónde proviene todo lo que usamos para nuestro funcionamiento; con quiénes nos relacionamos en esos términos. Y analizarlos en función del futuro que estamos considerando en la planificación.

3.2. Los reguladores

1) ¿cuáles son los reguladores tanto las leyes escritas y explicitadas; como las tácitas, sociales y culturales, pero que actúan sobre nosotros con fuerza (ej. culturales: nuestra concepción sobre pobreza, divorcio, Iglesia, estado, género, otras, etc.)?

a. ¿cuáles son las que actúan como limitaciones a nuestra organización?

b. ¿cuáles son facilitadoras para nuestra organización?

Esto permite ubicar a quienes están en contacto dinámico y activo con nuestra organización y cuánto significan (positiva y negativamente) o como aporte facilitador u obstaculizador para nuestros objetivos y según nuestra identidad.

Significa estar posicionados en relación a los otros, para movernos y planificar según la realidad y no solo según nuestros anhelos.

NOTAS

3.3. Los Otros semejantes

- 1) ¿cuáles son los otros semejantes, que actúan en el mismo contexto?

Lo importante es buscar la complementariedad y evitar las superposiciones, sobre los mismos aspectos. Ej. Si nuestra congregación está planteando crear una guardería para los niños de 0 a 4 años del barrio más pobre que está en el lugar; tener en cuenta si no existe ya en el lugar un servicio semejante. En tal caso, nos obliga a re mirar la realidad y planificar otra idea. También en este momento del análisis surgen diferencias entre los participantes, que cuánto más se debatan (evitando el conflicto inútil o sin salida), más aportan a la consolidación de la organización. Son momentos de ejercicio del respeto al otro/a, a sus ideas, a la diversidad, etc. Se van produciendo transformaciones y creciendo al interior de la organización, cuando son dirigidas con valoración de cada parte y sus posiciones.

3.4. Los Sujetos destinatarios . La demanda y su evolución

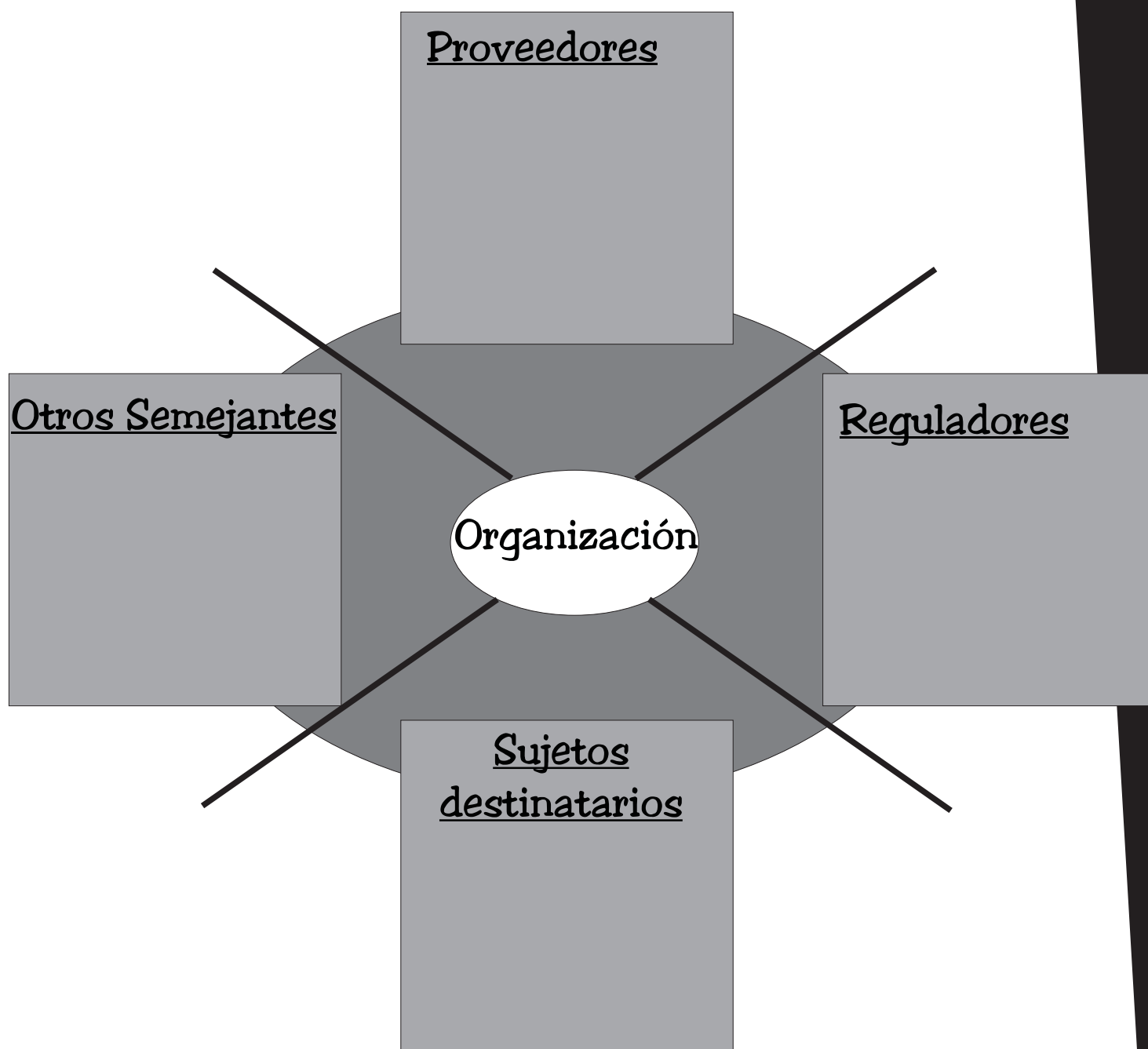
- 1) ¿cuáles son los sujetos destinatarios, de nuestra organización (Parroquia/ Comisión/ Congregación/ Distrito/ otros)?
- 2) ¿qué nos está demandando actualmente la sociedad a nosotros, (la demanda a nuestra organización)?
- 3) ¿cómo pensamos que va a evolucionar esa demanda en los próximos tres años?
- 4) ¿cuál demanda proviene de dentro y cuál proviene de fuera de la organización (puede ser otros niveles de la propia IELU; ej. ¿que demanda la Congregación al Distrito? O viceversa. O puede ser una demanda que provenga de fuera de la IELU: ¿qué demanda la sociedad o el barrio a la Congregación?

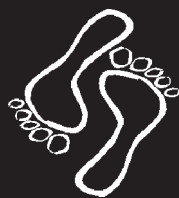
En relación a la demanda, es muy importante identificarla y pensarla a futuro, ya que se trata de un proceso de planificación y tenemos que tener muy en cuenta la "proyección" que estamos imaginando, porque nuestro plan debería responder en alguna medida a dicha realidad o dimensión.

Es muy importante considerar la demanda que proviene de nuestros miembros y la demanda que proviene de fuera de la IELU. Y definir cuál se prioriza o qué lugar le otorgamos a cada una.

NOTAS

Grafico 2. ANÁLISIS DE ESCENARIOS Y MAPA DE ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN (Parroquia/ Comisión/ Congregación/ Distrito/ otro IELU)





Paso 6.:

El análisis de la organización

6.1. ¿Por qué analizamos la Organización (Iglesia/Distrito/Congregación/Parroquia/Comisión/grupo/otro)?

LA ORGANIZACIÓN⁽³⁾

El objetivo es brindar algunos elementos que posibiliten mejorar los modos cómo vamos a hacer y con qué el Plan estratégico de la Organización.

Cuando nos referimos al Plan estratégico nos estamos refiriendo a la enunciación de los caminos, acciones o mecanismos a seguir para cumplir con los Objetivos Estratégicos, parte constitutiva de la Misión de la Organización, nuestra Iglesia/Distrito/Congregación/Parroquia/Comisión/grupo/otro (ver PASO 4 del presente trabajo).

La Planificación, es una herramienta que aporta a lograr la consolidación de la Organización.

En la medida en que ajustemos las planificaciones existentes en la Organización realizaremos un mayor análisis de los elementos que intervienen, se definirán más precisamente los objetivos a lograr con cada una de las tareas, se podrán evaluar los porqué de los resultados, para introducir los cambios necesarios.

Por lo tanto la Organización irá logrando niveles de eficacia y eficiencia, cada vez más altos y se irá cerrando el abismo existente entre los discursos y la acción de la Organización. Elementos, estos últimos, necesarios para ir logrando la consolidación y el fortalecimiento organizacional indispensable para la sobrevivencia de la Organización, pero por sobre todas las cosas mejorar cada vez más en calidad y cantidad aquello por lo cual existen, sus objetivos estratégicos.

NOTAS

(3) José Scavuzzo, Graciela Maiztegui, Marina Buthet; "La Planificación Operativa", documento interno SEHAS, Ed. Córdoba, 1996.

6.2. ¿Qué es una Organización?

Una organización es un grupo humano intencionalmente constituido para el logro de los objetivos que se plantee y que actúa en un tiempo y lugar determinado.

La interacción de los miembros de la organización y la cohesión mínima necesaria es lo que le da unidad, continuidad y sentido.

Esa interacción se puede analizar en dos planos que son interdependientes. Por una parte esa integración está regulada por procesos inter- personales (las relaciones entre las personas miembros del grupo, organización, etc.). Se ponen en funcionamiento mecanismos de identificación (con la autoridad, entre pares), necesidades, motivaciones y ansiedades que encuentran en el ámbito organizacional probabilidades de expresión y expectativas de realización. Por otra parte, la integración opera a través de un sistema de roles interrelacionados, explícito e implícito, que conforman una estructura susceptible de ser definida en términos de tareas y expectativas fijadas para los ocupantes de dichos roles. El eje central de la estructura lo constituye el sistema de autoridad que regula los roles y sus interrelaciones. Se trata de un sistema sancionado al que los miembros consienten acatar dentro de los límites de la Organización”(4).

La organización desarrolla ciertas actividades básicas, con determinados modos y tecnologías que caracterizan el trabajo y las relaciones. Una organización funciona en un ambiente (contexto externo/escenarios), con el cual se interrelaciona y se influyen mutuamente. El contexto se ha tornado crítico dado lo cambiante del mismo en estas épocas. Actualmente cuando se realizan análisis de contexto, futuros, se prefiere hablar de escenarios posibles, y se plantean distintas alternativas posibles.

Edgard Schein define a la organización como “...la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (5).

Según Schlemenson Aldo la organización configura un grupo humano complejo, que actúa dentro de un contexto témporo espacial complejo, especialmente y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas.

Otra definición es:

“La organización es un sistema socio técnico integrado deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido”(6).

En definitiva en nuestro concepto organización es toda agrupación social que, articulada como totalidad, tiene voluntad de constituirse con un número determinado de miembros, una diferenciación y distribución de funciones y responsabilidades (roles) y procedimientos definidos, para obtener los resultados de acuerdo con sus fines y objetivos. Está inserta en un contexto socio económico cultural y político con el cual guarda relaciones de intercambio y mutua determinación.

(4) Schlemenson Aldo: Cap. 6 “La Perspectiva ética en el análisis organizacional” - Bs. As. Paidós - 1990

(5) Edgard H. Schein. “Psicología de la Organización” P.H.H. 1982

(6) Schlemenson Aldo. Cap. 2 “Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal” Paidós 1993

6.3. ¿Qué significa la organización en cada persona miembro /a?

Es en la organización donde las personas se expresan de diferente modo, se relaciona con otras, realizan tareas, etc. Estas vivencias producen cambios. Por ejemplo, Juan es una persona de 30 años, que trabaja de albañil y cree que nunca podrá realizar otras tareas que no sean manuales, (no ha completado la primaria). Juan es elegido secretario de la Congregación de su comunidad, teniendo que capacitarse para realizar una serie de tareas administrativas, las cuales al cabo de un tiempo, realiza con eficiencia, sin descuidar su participación activa en el Consejo de la Congregación en las decisiones y gestiones de la misma. Toda esta experiencia produce en Juan cambios en su persona, en distintos niveles. Aumenta la confianza en sí mismo y sus capacidades, mejora su relación con los demás, etc., repercutiendo esto positivamente en su trabajo y en el funcionamiento de su hogar, su vida personal en general.

Es en esta organización donde el sujeto tiene comprometida su personalidad. El hombre y la mujer encuentran en las organizaciones, un soporte, un elemento de seguridad, de identidad, de pertenencia, de inserción social.

Siguiendo con el ejemplo citado anteriormente, Juan ahora dice "...yo soy de la Comisión de la Congregación de la IELU...", se siente más seguro; se siente cada vez más parte de su comunidad, a cuya realidad está aportando para mejorarla y sus otros miembros se lo reconocen.

NOTAS

6.4. ¿Qué son los conflictos en la organización y por qué se producen?

Otro aspecto importante de las Organizaciones son los conflictos. Cuando estos se producen y en particular los interpersonales es necesario advertir que están actuando dos tipos de condicionantes:

- Las personalidades individuales y su forma de expresión.
- Los factores de la propia organización que facilitan o retro alimentan estos conflictos.

Muchas veces se piensa que dado que las organizaciones está formadas por personas, cambiando a estos se solucionan los problemas, sin tener en cuenta que también influye el encuadre organizacional en crear las condiciones necesarias para el cumplimiento del trabajo o actividad de cada uno de sus miembros.

Un ejemplo de esto lo puede constituir la siguiente situación que se plantea en la Congregación donde Juan es el secretario. Carlos, que es el tesorero, se pelea constantemente con María, que es la encargada de la Comisión de Damas/Mujeres, debido a que según María, Carlos no le facilita el dinero con la celeridad necesaria para hacer las actividades de la comisión: preparar una feria de dulces y otras artesanías para vender y recaudar más fondos para los niños pobres de la localidad. Carlos plantea que María solo quiere tener el dinero y ser quien decide cuándo efectuar las compras y los pagos por ser muy "personalista". Estas discusiones no cambiarán aunque Carlos y María dejen o cambien en sus cargos. Tal vez solo cambian las características de estas discusiones: más o menos explícitas, con más o menos gritos, pero no serán muy distintas; ya que la solución pasa también por ajustar la metodología de la relación entre estos dos sectores de la Iglesia, y aceptar que por perfecto que sea el esquema de funcionamiento y los acuerdos que tengamos; siempre subsiste un nivel de conflicto aunque sea mínimo.

"Durante el proceso de su desarrollo y socialización el individuo internaliza una imagen de la autoridad y de las organizaciones por las que pasa. Estas experiencias constituyen así un soporte en la configuración de su identidad. Cuando se inserta en una institución real y concreta, que tiene determinadas características, se vincula con ella a partir de imágenes de autoridad y experiencias anteriores en otras organizaciones, previamente internalizadas, y que tiñen de subjetividad la percepción de esta institución actual. Pero a su vez la organización tiene cualidades objetivas que la hacen ser mejor o peor para los sujetos y para los objetivos para los que fue creada. El análisis y el conocimiento de los conflictos y motivaciones inconscientes que pueden verse potenciados en un ámbito organizacional, tiene sentido cuando se trata de crear un encuadre organizativo continente de dichos aspectos."(7)

Cuando se emprende una tarea de cambio planificado en una organización es de vital importancia tener en cuenta lo anterior.

Volviendo al ejemplo de las discusiones entre Carlos y María, es posible que María a lo largo de su vida personal tenga ciertas características de personalidad que le ocasione permanentemente ciertos roces con las personas que representan autoridad para ella o que de algún modo limitan su accionar. Esto de por sí puede provocar algún tipo de conflicto, pero no invalida la necesidad de que la Congregación cree un mejor ámbito de diálogo entre los dos actores (Carlos y María) para coordinar mejor las tareas entre ambos.

(7) Schlemenson Aldo, op. Cit.

6.5. ¿Cuál es la diferencia entre ser un grupo y ser una organización?

Es muy importante tener en cuenta la diferencia entre un "grupo" y una "organización". El grupo es un conjunto de personas que se reúnen e interaccionan entre sí con escasa o nula formalización. Las relaciones se dan "cara a cara" y se crea un compromiso y conocimiento personal entre sus miembros. Se ponen en juego emociones primarias y los roles, por lo general están indisolublemente ligados a una determinada persona. Un ejemplo de esto puede ser un grupo de amigos, que se reúne periódicamente a conversar de diversos temas cotidianos mientras comparten rondas de mates.

NOTAS

6.6. ¿Por qué y para qué se necesitan los acuerdos explícitos o normas?

En las organizaciones como fenómeno diferencial, comienza a surgir en distinta medida y en relación al tamaño de la misma, el anonimato. Esto quiere decir que los roles se independizan en alguna medida, de las personas. En las organizaciones se hace necesaria la existencia de acuerdos explícitos referidos a roles, funciones, fines, objetivos y otros factores que den marco de encuadre a las acciones de la personas.

NOTAS

6.7. ¿Cómo analizamos la organización (Iglesia/ Distrito/ Congregación/ Parroquia/ Comisión/ otra)?

¿Cuáles son las Dimensiones para el Análisis de una Organización?

El hecho de “dividir” la realidad de la organización en distintas dimensiones es un artificio para poder analizarla. La organización es una totalidad, por lo tanto, surgen permanentemente superposiciones y diversas relaciones de causalidad mutua entre las distintas dimensiones. Es por ello que siempre que consideremos una dimensión debemos tener en cuenta al resto.

Dimensiones relevantes

Las dimensiones relevantes para el análisis organizacional (8) son:

- 1- El Proyecto
- 2- La tarea y la Tecnología
- 3- La estructura organizativa
- 4- Las relaciones interpersonales o la integración psicosocial
- 5- Los recursos humanos
- 6- Los grupos internos de poder
- 7- El contexto

NOTAS

1- El proyecto

Toda organización nace para la realización de un determinado objetivo. Objetivo que tiene que satisfacer a los miembros de su organización y también, en algunos casos a otros beneficiarios aún cuando no son miembros.

Por ejemplo, la IELU a través de sus acciones educativas, con un Jardín de Infantes en la Comodoro Rivadavia, en Chubut o la formación de promotores/as de salud en Resistencia, Chaco o del acompañamiento a un puesto de salud de Garupa, Misiones; se plantea como objetivo colaborar en la solución de algunos temas de educación y salud de ambas comunidades respectivamente. Por un lado satisface las necesidades de los miembros de la comunidad (no socios de la organización), brindándoles el servicio de educación y salud (según los ejemplos); y por otro satisface las necesidades de los propios miembros de la Iglesia.

Esto que hemos desarrollado abarcaría el "Proyecto" de la organización.

El Proyecto actúa como bisagra entre la realidad organizacional, y la realidad social donde esta organización está inmersa.

Las necesidades sociales dan origen a las organizaciones; las organizaciones producen en lo social nuevas significaciones, este movimiento continuo y dialéctico le confiere el carácter de historicidad.

Productoras y producidas por lo social, las organizaciones son parte de un proceso abierto de mutua determinación.

Si la tarea emprendida para hacer funcionar el Jardín de Infantes y la Formación de promotores/as de salud con resultados positivos, puede aumentar la credibilidad de la organización y ésta afianzarse para desarrollar otras acciones.

En la determinación del Proyecto está implícito un análisis de contexto donde se visualizaron amenazas y oportunidades, limitaciones internas y externas, etc. (ver punto "Análisis de Escenarios")

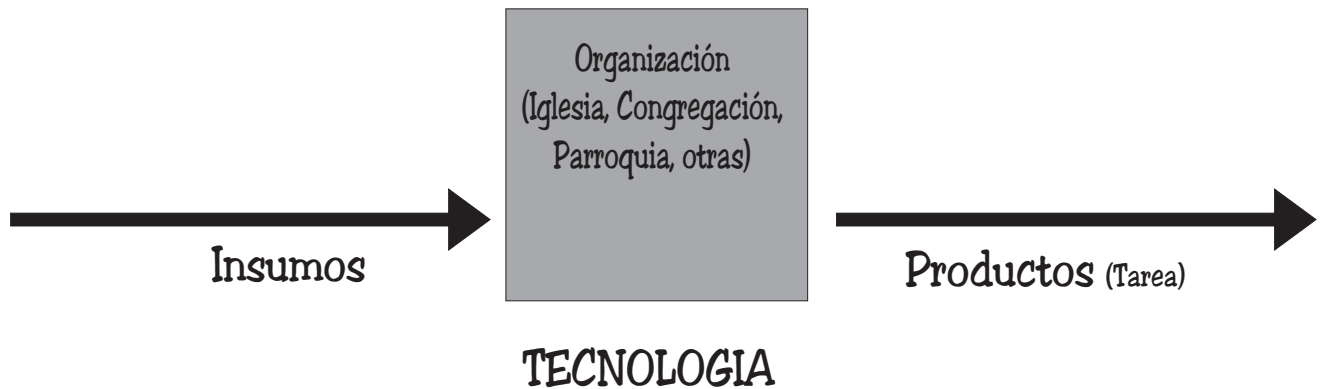
El proyecto no puede formularse acabadamente desde el comienzo. Su explicitación siempre representa una síntesis parcial, dado que la realidad externa e interna (de la organización) aportan constantemente datos nuevos que es menester poder analizarlos y usar la creatividad para adaptar el proyecto a esta realidad.

NOTAS

2- La tarea y la tecnología

Del proyecto de la organización surgen los objetivos. Que representan los resultados esperados o productos a obtener.

Podemos pensar a la Iglesia, a la organización, como un aparato complejo o como una máquina donde por un lado entran insumos y por el otro sale productos:



En este caso los productos son la tarea principal de la organización. En los ejemplos que veníamos desarrollando los productos serían "soluciones al cuidado y educación de los niños pequeños y al cuidado de la salud de la comunidad..." . Los insumos pueden ser diversos, entre los que podemos nombrar: dinero, asistencia técnica y religiosa, mano de obra, etc. La forma específica en que estos insumos se combinan unos con otros para dar como resultado final el producto, es la Tecnología. (Algunos llaman a este proceso metodología).

Esta dimensión corresponde enteramente a la organización interna y puede ser controlada desde adentro de la misma.

NOTAS

3- La estructura

Podemos decir que estructura es el conjunto de roles oficialmente definidos y aceptados, y sus interrelaciones mutuas. Esto permite que la organización sea independiente en su funcionamiento, de las personas que ocupan distintos roles. Por ejemplo, si Juan es el presidente de la Comisión Directiva de la congregación y Carlos el tesorero, cuando están claramente determinadas las funciones de ambos, si cambian los roles debido a una elección y Juan pasa a ser el tesorero y Carlos el presidente, el funcionamiento de la congregación no debería cambiar sustancialmente, más allá de los cambios lógicos que se produzcan por las diferencias de personalidad entre cada uno. Esta continuidad es importante para poder mantener a la congregación en funcionamiento, en su defecto a cada cambio de personas se debería empezar todo de nuevo.

En un sentido más amplio, el término estructura supone:

- a- El organigrama, que constituye la forma gráfica por medio de la cual se presentan las áreas de actividad, los niveles jerárquicos y las relaciones entre éstos en su aspecto formal
- b- La definición de las funciones que se asignan a cada miembro o puesto que se ocupa
- c- La descripción de las tareas a través de las cuales se cumplen las funciones de cada miembro o puesto que se ocupa
- d- El mecanismo de las comunicaciones formales.
- e- Los distintos tipos y niveles de autoridad.
- f- Las relaciones entre sectores y de éstos con dependencias externas (10)

NOTAS

3.1. Distintas organizaciones superpuestas en una misma organización

Otro aspecto a tener en cuenta es que se pueden visualizar en cualquier organización 4 estructuras determinadas: la estructura formal u oficial, la existente en organigramas, documentos, etc., la estructura presunta, que es la que los miembros perciben como real, la existente que es la que opera y se puede inferir a través del análisis, y por último la requerida, que es la que la situación necesita.

La falta de claridad, discriminación y resolución satisfactoria de las contradicciones entre estas cuatro formas organizativas da lugar a un sinnúmero de disfunciones que favorecen la ineficiencia, la aparición de tensiones y los conflictos.

Podemos agregar que el establecimiento de una estructura claramente explicitada, independiza los roles de las personas, lo que permite que mientras el rol se mantiene relativamente fijo, las personas puedan rotar, hecho este que obedece a una necesidad de supervivencia y de solidez de las organizaciones en el tiempo. A mayor tamaño de la organización es mayor su grado de formalización y de explicitación de roles.

NOTAS

4- La integración psicosocial

En toda organización se producen interrelaciones entre sus miembros. También en nuestra IELU. En este plano siempre las personas tenemos nuestra percepción de la realidad. Esta percepción siempre está teñida de nuestros propios mecanismos de defensa, de resistencia al cambio, de temor a lo desconocido. El nivel de resistencia tiende a aumentar en situaciones de tensión dentro de la organización. Por lo tanto la percepción concreta de la realidad siempre está afectada en mayor o menor medida tanto a nivel de las interrelaciones interpersonales como a nivel de la organización.

Es necesario, dar espacio para la mayor explicitación posible de conductas e interpretaciones a través de un ámbito adecuado para poder permitir deslindar errores expectativas distintas o distorsiones perceptivas, producto de la fantasía y subjetividades.

Por ejemplo, reuniones periódicas en las cuales los miembros de la organización que participan puedan plantear los problemas con que se enfrentan. Es imprescindible que el o los coordinadores de estas reuniones puedan ser lo más neutrales posibles, en las pujas dentro de la organización. Para ello es necesario prepararse. Esto permite que los problemas se expliciten dentro de un clima de trabajo constructivo, a través de distintos tipos de interacciones (señalamientos, detectando temas significativos, aportando síntesis, transformando supuestos irrealistas y conflictos en temas para analizar); con mucho respeto y consideraciones mutuas.

Si tenemos por ejemplo, dos miembros relevantes de la Congregación, que están peleados entre sí y desconfían uno del otro, trayendo aparejados problemas operativos a la organización; en la mayoría de los casos en que se da esta situación, ambos miembros desconocen las tareas que realiza el otro y las características de las mismas, por lo tanto al juzgar el comportamiento del otro, lo hace basándose en lo que él supone que haría en ese momento o ante esa situación.

Es asombroso como gran parte de estos problemas se atenúan cuando se realizan reuniones de información y de análisis de problemas; con apropiada coordinación que posibilite el manejo de la situación de conflicto.

Un punto importante a remarcar de las reuniones es que deben centrarse en aspectos relacionados con la tarea y el trabajo, ya que el conflicto, (más allá de las posibles diferencias afectivas y personales), a resolver es en relación a poder mejorar la calidad y la cantidad de lo que tiene que ver con la tarea común de la Congregación. De este modo se tiende a evitar lo más posible, que actúen los mecanismos psicológicos más primarios, (a nivel solo de afecto), teniendo en claro que nunca se pueden evitar totalmente.

5- Aprovechamiento de los recursos humanos

Un primer punto a tener en cuenta es que en el desarrollo de las actividades de la congregación u otros niveles, a través de la realización de las mismas, las capacidades personales de las personas tienen una plena expresión y a partir de allí se van estructurando el sentimiento de **dignidad personal y la autoestima**. A ella también aportan los vínculos interpersonales dentro de nuestra organización.

Este concepto es fácilmente visible en el cambio que se produce en las personas que llevan adelante procesos organizativos comunitarios. Personas que de tener el sentimiento de desvalorización casi total, (lo que lleva a una posición cada vez más pasiva y dependiente), han fortalecido su autoestima a través de agruparse en una organización y comenzar a desarrollar y ejecutar proyectos y alcanzar logros concretos.

En toda organización (laboral, religiosa, comunitaria, etc.) surgen los fenómenos de insatisfacción y quejas que son la expresión de sentimientos y expectativas de equidad y justicia.

Las experiencias de arbitrariedad o de falta de equidad entre los miembros de la organización aumentan la irritabilidad y las ansiedades persecutorias que desgastan las relaciones personales y se enrarece el clima del espacio disminuyendo las posibilidades de sus realizaciones.

Toda organización debe tener claro su política de **premios y castigos**, las normas que la rigen, los roles de cada uno, con el fin de poder mantener una interrelación lo más explicitada posible. Estas son condiciones necesarias para potenciar los aspectos más maduros de la personalidad. En las organizaciones comunitarias, en las Congregaciones y otras, son muy comunes las discusiones y/o peleas porque se aplicó mal el reglamento o no se lo aplicó de ningún modo. Estas situaciones provocan un desgaste excesivo en las relaciones y pueden llegar a paralizar la organización.

Pensar y escribir ejemplo:



Como vemos, tener en cuenta estos aspectos no es sólo una cuestión ética, sino además de orden práctico. "Aquello que se percibe como justo y que es susceptible de negociación y de acuerdo favorece la integración, la cohesión, la fortaleza y en última instancia la productividad de los organismos sociales. De algún modo podemos decir que el desafío de la conducción consiste en promover un equilibrio continuo entre tres variables: Capacidad, Actividades y Beneficios. (9)"

NOTAS

6- Los grupos internos de poder

En toda organización por estar diferenciada en distintos sectores, tipos de tareas, roles y niveles, etc. se conforman distintos grupos de poder que interactúan entre sí permanentemente y son proclives a entrar en conflicto. Cualquier situación de cambio que afecte el equilibrio establecido puede producir conflictos. Por ello se dificulta en las organizaciones, los procesos de cambio.

Por ejemplo, si en una organización comunitaria que dentro de una estructura posee una "Comisión de Roper" y la organización consigue fondos para el mejoramiento del mismo, esa comisión, puede pasar a tener una importancia relativa mucho mayor a la que tenía y puede causar distintos tipos de conflictos con otras comisiones que pueden sentirse desplazadas.

Otro aspecto a tener en cuenta cuando se analiza la problemática del poder es la diferenciación entre "sistema ejecutivo" y "sistema representativo". Tanto uno como el otro toman distintas características según el tipo de organización (religiosa, comunitaria, empresariales, estatal, etc.).

Podemos definir el "sistema ejecutivo" como "...el conjunto de roles sancionados e institucionalizados que procesan la información y las actividades tendientes a la realización de la tarea primaria de la organización, la implementación de una tecnología apropiada, la administración de un conjunto de normas y con ellas un sistema establecido de premios y castigos..." (10)

El "sistema representativo" puede ser, implícito o explícito. Explícito como una asamblea de socios, o implícito como un grupo espontáneo interno de una organización con intereses en común y que realizan distintos planteamientos. Su misión es interactuar de distintos modos con el sistema ejecutivo para ejercer presión (grupos internos) o dar un mandato al sistema ejecutivo (en caso de una asamblea por ejemplo).

"El conflicto social entre grupos significativos de poder es un hecho insoslayable que, lejos de constituir una rémora o un fenómeno indeseable, bien conducido puede volverse un poderoso factor de cambio y de desarrollo de la organización. La creación de un sistema de participación que, a través de canales institucionales, en forma oficial, permita dirimir los intereses y opiniones en juego, constituye un corolario de lo anterior y una política deseable"(11).

NOTAS

(10) Schlemenson, Aldo, op. Cit.

(11) Schlemenson, Aldo, op. cit.

7- El contexto

Toda organización mantiene una interrelación permanente con el contexto. Esta interrelación es dinámica (intercambio permanente y cambiante entre la organización y el medio). Muchos fenómenos de crisis en las organizaciones suelen estar influidos por los cambios abruptos en el contexto, que exigen cambios y modificaciones para evitar su desaparición para los cuales muchas veces, ni las organizaciones ni sus miembros, están preparados. De ahí la importancia del "análisis de escenarios" que realizamos en el paso 5.

Un ejemplo de esto son las crisis que a veces se producen en las organizaciones comunitarias cuando se corta un financiamiento gubernamental de forma abrupta que paraliza una acción que representa el 80% de la actividad (plan de vivienda, o un comedor infantil, la atención de una posta de salud, atención de discapacitados, etc.). Ante la situación de crisis en muchos casos se produce una paralización y una falta de participación. Si rápidamente la organización no encuentra muchos caminos para encausar su acción y sentido la misma corre riesgo de desaparición.

El mismo cambio en el contexto no repercute del mismo modo en todas las organizaciones, ya que la relación no es de tipo lineal o directo. Dependerá de las características de las demás dimensiones de la organización; de como la misma podrá hacer frente exitosamente a cambios de contexto, de la conducción; etc.

El impacto externo moviliza determinadas dimensiones internas del sistema organizacional y produce la emergencia de conflictos, desajustes, deficiencias o problemas que se mantenían en estado latente.

La crisis a partir del contexto surge como consecuencia de una modificación inesperada que altera la forma habitual de desenvolvimiento, lo que produce desequilibrio e incertidumbre, es una situación de plena contradicción, donde las reglas y lo instituido que regían hasta el momento quedan en franco suspenso, perdiendo, a veces coherencia con las nuevas propuestas del medio.

NOTAS

¿Qué hacer ante la crisis?

Ante toda crisis se pueden tomar dos tipos de actitudes básicas: por un lado una actitud pasiva, donde no hay un intento de revertirla sino más bien una aceptación sin crítica. Esa paralización puede estar dada ante el pánico de la situación nueva, ante la cual se resignan y abandonan los espacios logrados.

La otra actitud consiste en asumir la observación de los fenómenos activamente, en permanente análisis y reflexivamente, esto permite hacerse cargo de lo que les corresponde del cambio favoreciendo la elaboración de ansiedades, todo esto facilita el control de las situaciones y permite tomar actitudes más precavidas para el futuro.

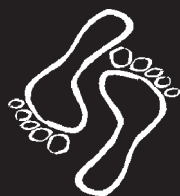
Es importante reconocer que los cambios en el contexto con sus consecuentes cambios a nivel de la organización producen cambios en los marcos referenciales. Estos cambios afectan esencialmente los fundamentos de la identidad individual y organizacional y por lo tanto compromete complejos procesos psicológicos de duelo ante un pasado añorado, o al menos conocido.

Un ejemplo de este último concepto lo representan las crisis personales que a veces se manifiestan en dirigentes comunitarios de la década del '70, con características de líderes, con organizaciones donde predominaban características de confrontación y acciones reivindicativas, que deben adaptarse a los contextos actuales donde deben incorporar características de administradores y crear capacidades en las organizaciones para realizar propuestas y concertaciones con otros actores sociales.

¿Qué pasó dentro de nuestra IELU, en nuestro Distrito y congregación y en nosotros mismos en las crisis del '89; del 2001?

Escribir los efectos o cambios más importantes e impactantes que recuerdan:

NOTAS



Paso 6. A:

TRABAJO PRACTICO

Reunidos en Taller/ es sobre "El análisis de nuestra Organización.....(Comisión/Congregación /Distrito/otro)"

Dada la cantidad de preguntas estimamos, como en los casos anteriores, que se pueden analizar en 3 o 4 talleres consecutivos de aproximadamente 3 horas cada uno.

Si son muchas personas,

- 1) dividir en pequeños grupos el trabajo sobre los mismos Temas;
- 2) compartir lo producido en plenario
- 3) debatir sus contenidos
- 4) elaborar una síntesis nuevamente en la que todos se sientan identificados
- 5) escribir un párrafo sintético que contenga los contenidos elaborados por el conjunto.
- 6) Esa aproximación será la "primera aproximación acordada por los participantes, miembros de ese nivel, sobre "LA ORGANIZACIÓN" referida al nivel específico.
- 7) Delegar en dos o tres personas la redacción de la misma
- 8) Poner a consideración de todos y reunirse nuevamente, una semana a un mes más tarde, a los fines de afinar su redacción, hasta que sea consensuado por todos.

NOTAS

Trabajar las siguientes preguntas o consignas

6.A.1. ASPECTOS GENERALES

- 1) ¿somos un grupo o una organización? ¿por qué?
- 2) ¿conocemos nuestra historia? ¿cómo es? Compartamos lo que sabemos, los libros o documentos; las fotos u otros materiales que tenemos.....
- 3) ¿cuál es la definición, que encontramos en el punto 6.2 del presente, que más nos identifica en este nivel (Comisión/ Congregación/ Distrito/ otros?)
- 4) ¿qué significa nuestra Congregación, (u otras) para cada uno de nosotros y nosotras?
- 5) ¿cuáles son los conflictos más comunes entre la organización? ¿por qué?
- 6) ¿tenemos todos los acuerdos que necesitamos?
- 7) ¿cuáles nos faltan?

Esta primera parte del trabajo permite ubicarnos en nuestra organización en términos generales. A partir de este análisis en general nos podemos introducir en el análisis más detallado de la misma. Cada paso que demos nos pondrá en una situación de mayor comprensión de la vida de nuestra organización y ello favorecerá la vida más favorable de la misma y sus miembros, y colabora en su permanencia y continuidad con sentido.

NOTAS

6.A.2. ASPECTOS ESPECÍFICOS SEGÚN LAS DIMENSIONES DE LA PÁG. 48 EN ADELANTE

2.1. Definición del Proyecto (ver pág. 48)

2.1.1. ¿cuál es el sentido de nuestra organización (Congregación/ Comisión/ Distrito/ otros)?

2.1.2. ¿cuáles son sus características principales? Nombrar al menos 5.

2.1.3. ¿cuáles son las tres (3) principales actividades que se realizan?

Estas preguntas tienen que ver con la definición de la Misión. Pretenden situar a sus miembros en relación a lo central de la propia organización en sí misma

NOTAS

2.2. Definición de la tarea y la tecnología de nuestra organización (ver pág. 49)

2.2.1. ¿cuál es la principal tarea de nuestra organización?

2.2.2. ¿cuál es la metodología que nosotros manejamos especialmente y nos distingue de otros?

2.2.3. ¿en qué creemos que somos únicos? ¿por qué?

Es importante esta reflexión. No estamos acostumbrados a mirar lo que hacemos, lo que sabemos hacer o lo que nos caracteriza. Cuando podemos reconocerlo; nos podemos apropiar de ello y por ende lo podemos manejar mejor. Lo cual es importante a la hora de planificar estratégicamente.

NOTAS

2.3. Análisis de la estructura

2.3.1. Estructura de la Iglesia Evangélica Luterana Unida como un todo

- 2.3.1.1. ¿conocemos el organigrama de la IELU? Y el del distrito? Y el de la congregación/comisión/secretaría?
- 2.3.1.2. ¿nos representa?
- 2.3.1.3. ¿estamos ubicados en el organigrama de la IELU, del distrito, de la congregación?
- 2.3.1.4. En caso de no estar ¿dónde nos dibujamos? Marcar en el organigrama
- 2.3.1.5. Dibujar el gráfico del organigrama tal como nosotros lo vemos.

Esto nos permitirá ubicarnos en la organización madre: la IELU. Nos brindará una base de contención para realizar el resto del análisis

NOTAS

2.3.2. La estructura de nuestra Congregación/ Comisión/ otras

2.3.2.1. ¿tenemos un organigrama que la representa?

-Si lo tenemos analicemos sus partes:

2.3.2.2. ¿responde a la realidad actual?

2.3.2.3. ¿qué modificaríamos?

-Si no lo tenemos.

2.3.2.4. Hagamos un dibujo sobre cómo creemos que debería ser, para representar la realidad actual

2.3.2.5. ¿están definidas las funciones y las tareas que le corresponde a cada una?

2.3.2.6. ¿tenemos un sistema para comunicarnos internamente? ¿cuál es?

2.3.2.7. ¿qué hacemos cuando queremos comunicarnos con otros, hacia fuera?

Esto nos permite identificar cuáles son las definiciones que nos ayudan a funcionar como queremos, cuáles debemos modificar y cuáles agregar.

NOTAS

2.3.2.8. Veamos cuántas estructuras reconocemos en nuestra Congregación/
Comisión/ Distrito/ otro (ver Pág. 51):

2.3.2.8.1 ¿cuál es la oficial? (reglamentada)

2.3.2.8.2 ¿cuál es la que los miembros perciben como real: la “presunta”?

2.3.2.8.3 ¿cuál es la que existe en la realidad: la “existente”?

2.3.2.8.4 ¿cuál es la que según la situación de hoy necesitamos?

Esto permite la mayor comprensión de la organización.

NOTAS

2.4. ¿Cómo es nuestro nivel de integración?

2.4.1. ¿existen diversos grupos?

2.4.2. ¿a qué responden?

2.5 definición de los recursos humanos que tenemos y o somos.

2.5.1. ¿cuáles son nuestros recursos humanos?

2.5.2. ¿los estamos aprovechando?

2.5.3. ¿cada uno está en la función o papel que mejor desempeña? Si, no.
¿por qué?

2.6. El contexto y la organización

2.6.1. ¿cómo nos está afectando el contexto?

2.6.2. ¿cuáles son los cambios que se han producido, a partir del mismo?

2.6.3. ¿qué queremos o podemos hacer para enfrentar esos efectos?

2.6.4. ¿nos reconocemos en una actitud activa o pasiva, frente al mismo?

NOTAS

6.A.3. El análisis FODA

6.3.1. ¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas del contexto?

6.3.2. ¿cuáles son las fortalezas y las debilidades de nuestra organización?

NOTAS

Consiste en el análisis de las amenazas y oportunidades que se observan en el escenario para la organización que se plantea su propio planeamiento en relación directa con sus propias fortalezas y debilidades.

El análisis en un primer paso organiza los aspectos del escenario en términos de cuáles pueden constituir elementos favorables a los fines y acciones de la organización y cuáles se identifican como riesgosos para su identidad. Esta primera investigación permite identificar y aún más, descubrir elementos del contexto que pueden favorecer u obstaculizar la organización, sus planes, acciones y su identidad. Esta identificación y su debate a la luz de la misión y características de la organización, conduce a preparar la organización para su continuidad frente lo que ocurre y la tendencia que se puede anticipar. Es un proceso de análisis que permite tomar decisiones y planificar de acuerdo a la realidad, evitando ser sorprendido por el contexto poniendo en riesgo su continuidad y aprovechando las oportunidades que le puede brindar.

El segundo momento consiste en detenerse en identificar las fortalezas y debilidades de la propia organización. Esta identificación coloca a la organización en un análisis interno que permite conocer sus bondades y sus capacidades para reforzarlas y optimizarlas, e identificar vacíos, necesidades y caracteres que deberá superar, mejorar o incluir para su mejor desempeño en términos de la misión que se propone.

El tercer momento es donde se establecen las vinculaciones entre las cuatro variables desarrolladas y sus combinaciones directas y cruzadas, hasta donde se pueda agotar el análisis y de acuerdo a las capacidades del momento de la organización.

Las fortalezas (F) y las oportunidades (O), constituyen los elementos positivo del diagnóstico que al conocerlos e interrelacionarlos constituirán la base para potenciar las acciones de la organización.

Las debilidades (D) y amenazas (A) son los aspectos negativos que se detectan en el diagnóstico de la situación tanto del escenario como de la propia organización; cuya importancia consiste en que al ser identificados se pueden anticipar medidas para su modificación y mejoramiento o referidas a cuidar preventivamente que eviten sorprender a la organización sin el tiempo necesario para replanificar o tomar decisiones para la organización y su proyecto. Por el contrario el diagnóstico oportuno colaborará en prevenir, mejorar y desechar a tiempo caminos que pongan en riesgo la organización.

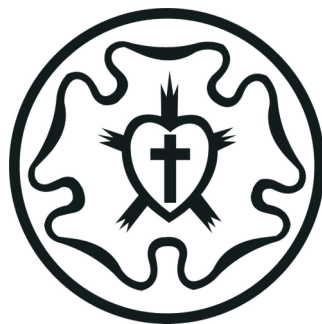
Fundamentalmente el análisis sirve para tomar decisiones, colocando a la organización en una actitud inteligente activa y propositiva. Colabora en el fortalecimiento de su propia identidad; lo cual si bien no le permitirá resolver los problemas externos a sí misma, si en cambio podrá prepararse y estar mejor posicionada para enfrentarlos, asumirlos y decidir los caminos más adecuados a sí misma y a sus fines

Cuadro de Análisis de FODA

MISION



	Organización	Contexto o Escenario
Positivo	Fortalezas	Oportunidades
Negativo	Debilidades	Amenazas



Iglesia Evangélica Luterana Unida
Mayo de 2006