

APOYO
AL DESARROLLO
DEL PLAN DE ACCIÓN
1999-2003

orientaciones para programar

 **Cruz Roja Española**

acciones locales

Junio 2000

Quando se aúnan principios y valores compartidos con objetivos comunes, personas normales y corrientes logran resultados excelentes.

El verdadero éxito no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días.

**DIRIGIR
ES INNOVAR**

Dónde quiero ir

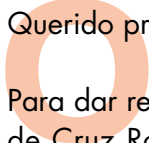
Ninguna organización sufre anemia de ideas. El problema no es éste, de lo que carece es del trabajo necesario para convertir las ideas en realidad.

Dónde estoy

VISIÓN

**DIRIGIR
ES PREVENIR**

Sí el Presidente no tiene una actitud proclive al cambio continuo, no está en disposición de pedir mejoras a su equipo.



Querido presidente:

Para dar respuesta al mandato de la IV Asamblea General de Cruz Roja Española, recogido en el Plan de Acción 1999-2003, es necesario que las Asambleas locales realicen un esfuerzo por identificar nuevas necesidades de su población y adaptar su actividad al servicio de las mismas.

Para lograrlo, pretendemos proporcionaros herramientas de apoyo, que faciliten vuestro trabajo. Este documento contiene un conjunto de ideas que os pueden ser útiles tanto en el diseño, realización y evaluación de actividades como para el autodiagnóstico de vuestra Asamblea.

Todos somos conscientes de la importancia que tendrá para el futuro de Cruz Roja el esfuerzo que realicemos en esta etapa, en la que debemos configurar y hacer realidad nuestras líneas de actuación desde la acción local.

Nadie duda de que vuestra aportación es fundamental, ya que como primer eslabón de contacto y conocimiento de la población, sois el soporte básico e insustituible de nuestra institución.

Por último deciros, que debemos emplear nuestra capacidad de adaptación en aprovechar las nuevas oportunidades que se nos ofrecen con el único fin de poder prestar un mejor servicio a la sociedad.

Fácil no es, pero con el esfuerzo de todos lo podremos conseguir.

Juan Manuel Suárez del Toro
Presidente

ÍNDICE

1

Introducción

pág. 7

2

Objetivos de esta guía

pág. 11

3

Destinatarios

pág. 12

4

Tests de estado de las Asambleas Locales

pág. 13

5

El método IFEE

pág. 19

Fase de Identificación

pág. 22

Fase de Formulación

pág. 27

Fase de Ejecución

pág. 32

Fase de Evaluación

pág. 37

Anexos

1. Análisis de la actividad a través del método DAFO. pág. 45
2. Análisis de vulnerabilidad-capacidad. pág. 47
3. Ejemplos de fichas de identificación de proyectos. pág. 51
4. Un ejemplo: proyecto de intervención. pág. 59
5. Diez ingredientes para ser un directivo excelente. pág. 69
6. Glosario de términos. pág. 73



Una organización que resuelve sus ansiedades con la acción y no con el análisis, es una organización a la deriva, porque actúa sin saber lo que hace.

1 Introducción

En los últimos años, cada vez es más frecuente que las Asambleas Locales (pequeñas y medianas) incorporen diferentes tipos de programas en el desarrollo de su actividad.

Éste es un cambio significativo ya que tradicionalmente las asambleas locales más pequeñas se han limitado al transporte sanitario.

Las Asambleas Locales deben esforzarse en dar respuesta a las necesidades de su entorno más inmediato, siguiendo las líneas marcadas en el Plan de Acción de Cruz Roja Española 1999-2003, para lo cual deben desarrollar proyectos que sintonicen con las necesidades de la población más vulnerable de su localidad.

El Presidente local debe actuar como directivo y líder del ámbito que representa, para ello a él y a su equipo recomendamos:

- « **PENSAR** lo que quieres y debes hacer como CRE.
- « **AVANZAR** y no hacer siempre lo mismo.
- « **IMPLICAR** a las personas que colaboran con su oficina.
- « **CONSEGUIR** el compromiso de todos.
- « **NO CENTRAR** las tareas en unos pocos.
- « **PREVER** con antelación la dificultades.
- « **EVITAR** las improvisaciones.
- « **CONOCER** la situación de partida, y **FINALIDAD** última.
- « **VALORAR** los recursos con los que contamos.

"Siempre estoy dispuesto a aprender, aunque no siempre me gusta que me den lecciones"

(Winston Churchill)

"El saber que no se completa cada día, disminuye todos los días".

(Proverbio chino)

Ante la necesidad
de que los equipos locales sepan:

- ☞ ¿QUÉ DEBEN HACER?
- ☞ ¿CUÁNDO HACERLO?
- ☞ ¿CÓMO EJECUTARLO EFICAZMENTE?

nos planteamos crear un instrumento de apoyo para que todas aquellas personas de la organización que cuentan con un equipo de colaboradores (voluntarios y/o remunerados) puedan decidir la acción que van a realizar en su localidad.

En este sentido, este documento se contempla como una herramienta útil para orientar el proceso y la forma en la que se deben de tomar las decisiones ante las diferentes situaciones sociales.



Primero lo primero

¿CÓMO PENSAR?

"Nada se puede hacer sin los hombres y mujeres, pero nada puede permanecer sin las Instituciones".

- ~ La Cruz Roja es importante y tú, tu equipo y tu Asamblea Local sois importantes para vuestra comunidad.
- ~ Debes sentirte orgulloso de ser miembro de una de las organizaciones humanitarias mayores del mundo. Ciento cuarenta años de historia, ciento setenta y seis países miembros, un millón de voluntarios y miles y miles de acciones humanitarias en la guerra y en la paz, son el legado que tenemos que cuidar, mantener y potenciar.
- ~ Representarla dignamente ante la Administración Local y los ciudadanos de tu localidad. Muestra nuestras fortalezas y reserva de puertas para dentro nuestras debilidades, donde lejos de ocultarlas debemos de analizarlas y buscar soluciones.

¿QUÉ HACER?

- ~ Somos expertos en actuar, pero antes tenemos que plantearnos la siguiente reflexión:

"¿Qué debemos hacer?"

y en segundo lugar

"¿Qué podemos hacer?"

Tan importante es "hacer las cosas correctas" como "hacerlas de la forma correcta".

Y ANTE TODO “NUESTRA IMAGEN”

- ~ Nuestra fortaleza está en la confianza y el reconocimiento de nuestra labor por parte de la población y esto se ha conseguido a lo largo de la historia de nuestra Institución y con la acción de tu asamblea local en los años de funcionamiento.
- ~ Sí tú fallas, no sólo perjudicas a la Cruz Roja de tu localidad sino al conjunto de la Institución.
- ~ Por ello, en el conjunto de tu actividad y ante el inicio de una nueva acción, debes preguntarte :

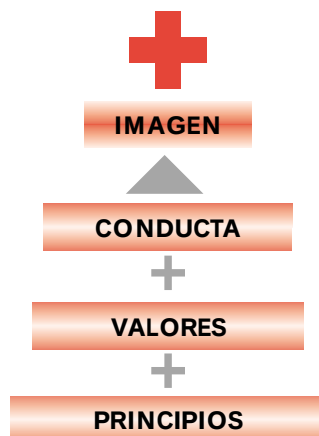
Coincide con los Principios y la visión de Cruz Roja

Cómo fortalece la imagen de Cruz Roja ante mi comunidad

Cómo se verá afectada la imagen de

Cruz Roja si dejase de hacer esa actividad

Un proyecto de organización se debe sustentar en lo que creemos (principios y valores), en lo que queremos hacer (misión), a dónde queremos llegar (visión) y cómo nos diferenciamos.



La empresa más difícil es la de conocerse a sí mismo y sin embargo constituye el punto de partida de toda eficacia.

(Tales de Mileto)

2 Objetivos

Ser una herramienta útil para ayudarte en la planificación de las acciones que decidas emprender en tu asamblea local.

Impregnar a los miembros de los equipos locales de una cultura de "planificación" para la acción.

Unificar criterios metodológicos a la hora de realizar las intervenciones.

Ayudarte a ordenar tu trabajo, favoreciendo la consecución de objetivos y aumentando tu capacidad de gestión.

Conocer cuál es el camino a recorrer y qué se espera obtener en cada momento.

Reflexionar sobre la distribución y el reparto de los recursos disponibles en función de unos objetivos.

Y en definitiva, prepararte para **afrontar retos** futuros y utilizar adecuadamente las oportunidades que te ofrece el entorno.

"La creencia de que podemos hacer de todo es sencillamente falsa"

(Peter Drucker)

3 Destinatarios

Somos conscientes de la heterogeneidad de nuestras Asambleas locales y de sus equipos directivos.

"Esfuérzate en que todos los miembros de tu oficina local trabajen en un ambiente de logro".

Se aunan:

- Importante presencia de voluntarios
- Diversidad por lo que a su formación se refiere
- Gran ilusión y empuje
- Falta de homogeneidad en la metodología de trabajo

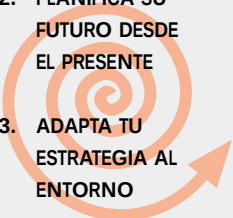
Estos equipos directivos son los destinatarios de esta guía, que pretende facilitar el trabajo para:

- Iniciar actividades.
- Diversificar y ampliar las acciones que se estén realizando, tanto en tipología como a usuarios.
- Mejorar la eficacia y eficiencia de los recursos.

*Para que las organizaciones
y las personas puedan
aceptar lo nuevo, es preciso
que abandonen lo viejo,
porque existe un límite a lo
que uno es capaz de hacer.
Se trata de implantar el
“abandono planificado”
(Peter Drucker)*

4 Tests de estado de las Asambleas Locales

CRECIMIENTO EN ESPIRAL

1. ANALIZA
CONSTANTEMENTE
(Adelántate al cambio)
 2. PLANIFICA SU
FUTURO DESDE
EL PRESENTE
 3. ADAPTA TU
ESTRATEGIA AL
ENTORNO
 4. BUSCA
OPORTUNIDADES
 5. MEJORA LA CALIDAD
DE TU ESTILO
DE DIRECCIÓN
- 
- Un diagrama de crecimiento en espiral que muestra una espiral naranja que comienza en el centro y se expande hacia afuera, rodeando los puntos 2, 3 y 4 de la lista. Una flecha naranja apunta hacia el punto 3.

Todos sabemos o intuimos cómo es la realidad en nuestra Asamblea Local, bien por nuestros propios medios o bien por lo que dicen los demás respecto de nosotros.

Tu Asamblea cambia y nuestro entorno y las necesidades sociales también están en continua evolución.

Para evaluar lo que creemos que somos y para mejorar la capacidad de utilizar eficazmente nuestros recursos (humanos, materiales, financieros), se han preparado estas fichas que esperamos te sean útiles y agrupadas en cinco grandes áreas que examinan los campos:

FUNDAMENTOS (A).

Base sobre la que una Asamblea Local establece su identidad y sus funciones.

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS (B y C)

Elementos que determinan el funcionamiento de tu Asamblea Local.

ACTIVIDADES COMUNICACIÓN E IMAGEN (D y E)

Concreción de resultados.

A continuación te ofrecemos las distintas hojas de registro que te pueden ayudar a identificar cuál es el estado de tu Asamblea Local. Estas preguntas están relacionadas con aquellos aspectos que hemos considerado más relevantes, pudiéndose ampliar en función de situaciones concretas.

A FUNDAMENTOS

	sí	no
■ Tienes una idea clara de las tareas que te propones realizar en los próximos 2 ó 3 años.		
■ Los miembros de tu Asamblea Local han participado en su definición, la conocen y la asumen.		
■ Las acciones que se realizan y pretendes desarrollar están contempladas en el Plan de Acción y se corresponden con los Principios de Cruz Roja Española.		
■ Se conocen y respetan los Estatutos y el Reglamento.		
■ Conservas tu autonomía e independencia aunque colabores estrechamente con la Administración Local.		
■ Se celebran regularmente reuniones de los Comités Locales.		
■ Se utilizan adecuadamente los símbolos de la Organización y los emblemas.		
■ Tu Asamblea Local goza de una imagen pública positiva.		
■ Se reconoce la labor que se realiza y los principios y Valores que la promueve.		
■ Crees que se debe modificar la estructura y actividades de tu oficina en un plazo de dos años aproximadamente.		

B ORGANIZACIÓN

	sí	no
■ Tu oficina tiene una estructura de dirección clara y bien determinada.		
■ El equipo directivo conoce sus competencias y responsabilidades.		
■ Prevalece el trabajo en equipo sobre el individualismo.		
■ Evita que grupos de personas dominen la acción de tu Asamblea Local		
■ Evitas la exclusión de grupos o personas que pueden participar en la actividad.		
■ Se proporciona formación a los miembros de la Organización.		
■ Se facilita información y se delegan tareas en los distintos miembros del equipo.		
■ Para la toma de decisiones importantes se han previsto mecanismos de consulta y expresión de opiniones de los miembros de tu Asamblea Local.		

C

RECURSOS

		sí	no
Humanos	■ Están representados y/o participan todos los sectores de su población.		
	■ Se favorece el asesoramiento del voluntario en su actividad.		
	■ Tienes establecido un plan de captación y formación de los voluntarios.		
Financieros	■ Te esfuerzas por disminuir la dependencia de fondos públicos diversificando las fuentes de financiación.		
	■ Organizas sistemáticamente actividades de captación de fondos buscando el apoyo de la población.		
	■ Mantienes un riguroso control de los gastos generales para dedicar el mayor porcentaje de fondos a actividades.		
Materiales	■ Tus recursos son suficientes para el desarrollo de la actividad.		
	■ Cuidas del mantenimiento de tus instalaciones y de su entorno inmediato para que ofrezca la imagen adecuada de Cruz Roja.		
	■ El grado de utilización de los recursos materiales es el adecuado.		

D

ACTIVIDADES

	sí	no
■ Las actividades que se realizan están en consonancia con la imagen que la Institución desea dar ante la sociedad.		
■ Conoces la problemática social de la población menos favorecida de tu municipio.		
■ Puedes identificar alguna con más urgencia.		
■ Existen personas en tu entorno en situación de exclusión social.		
■ Consideras que estás respondiendo a las necesidades de tu entorno.		
■ Las actividades se realizan debidamente programadas.		
■ Elaboras periódicamente informes sobre la marcha de la actividad.		
■ Evalúas y analizas la repercusión de la actividad.		
■ Informas a tu Comité de ámbito superior.		
■ Colaboras con otras Asambleas Locales próximas.		
■ Tienes interés por conocer lo que hacen.		
■ Colaboras con otras ONG's o asociaciones de tu localidad.		

E COMUNICACIÓN E IMAGEN

	sí	no
■ Se conoce en tu población la actividad que desarrolla Cruz Roja en general y tu Asamblea en particular.		
■ Utilizas los canales de comunicación locales.		
■ Editas informes periódicos de gestión.		
■ Tienen la difusión externa adecuada.		
■ Ofreces una imagen de transparencia.		
■ Ha recibido tu Asamblea algún reconocimiento social en los últimos tres años.		
■ Existen internamente los canales de comunicación adecuados para evitar rumores.		

"El esfuerzo es buena voluntad, pero no garantiza resultados. La eficacia por el contrario, representa nuestra contribución personal a la consecución de los resultados".
(Peter Drucker)

5 Método IFEE

Es un proceso lógico que facilita y ofrece pautas para el diseño y realización de proyectos, seleccionando las diferentes herramientas y materializándose cada una de las fases en distintos documentos.

Proyecto es un proceso que se lleva a cabo para lograr un cambio o mejora en una situación. Supone una inversión de recursos para la que previamente se han establecido objetivos concretos presupuesto, plazos de ejecución y criterios de evaluación bajo la dirección de un responsable.

Dado que los problemas de vulnerabilidad humana tienen causas muy diversas e interrelacionadas debemos actuar de forma efectiva sin exponernos a solapes innecesarios con proyectos aislados entre sí.

"No tener miedo a equivocarse, los errores son fuente de conocimiento".

En esta línea y para proporcionar un enfoque global a las necesidades de Cruz Roja, se establecen grupos de proyectos relacionados entre sí, para un sector, una zona o un problema. Estas agrupaciones se denominan **programas** que a su vez forman parte de un **plan** de acción institucional.

El método que vamos a exponer a continuación se ha considerado útil en distintos ámbitos de actividad.

Antes de acometer un proyecto, debemos reflexionar y clarificar las ideas sobre si lo que queremos resolver es objeto de una tarea, se trata de un problema o requiere por su complejidad, un conjunto de acciones integradas -proyecto-.

Finalidad

- ~ Clarificar el propósito y la justificación de un proyecto.
- ~ Identificar las necesidades de información.
- ~ Definir claramente los elementos claves del proyecto.
- ~ Analizar el entorno desde su inicio.
- ~ Facilitar la comunicación entre las partes implicadas.
- ~ Identificar como habría que medir el éxito o fracaso de un proyecto.

Características

1. Es un método participativo.
2. Esta basado en el consenso.
3. Es estructurado.
4. Utiliza términos sencillos.
5. De fácil aplicación.

Las siglas se corresponden a las cuatro fases del ciclo del proyecto:

- I** Identificación
- F** Formulación
- E** Ejecución
- E** Evaluación

"Un problema bien analizado representa la mitad de la solución."

A lo largo de este capítulo vamos a intentar explicar brevemente cada una de las fases del método, su definición y el procedimiento que ha de seguir para implementarlas.

A modo de ayuda, incluimos unos tests de verificación y prototipos de documentos.



Identificación (Antes y Durante)

- | | |
|---|---------------------|
| » Explora los problemas y determina las personas afectadas, sus necesidades y sus capacidades de actuación. | ¿Debemos hacerlo? |
| » Calibra si está dentro del plan de acción de Cruz Roja. | ¿Qué debemos hacer? |
| » Pondera las posibilidades de acción. | ¿Qué podemos hacer? |

Formulación (Antes)

- | | |
|---|--|
| » Define los objetivos del proyecto, los resultados esperados y las necesidades de Recursos Humanos, materiales y financieros | ¿Para qué?
¿Con quién?
¿Con qué? |
| » Establece un tiempo determinado para alcanzar los resultados esperados. | ¿Cuándo? |
| » Define las bases de ejecución y asigna responsabilidades. | ¿Cómo? |

Ejecución (Durante)

- | | |
|--|----------------------------|
| » Realización de las acciones planteadas a través de la participación de las distintas personas en las tareas que se les ha encomendado. | ¿Lo estamos haciendo bien? |
|--|----------------------------|

Evaluación (Durante y después)

- | | |
|---|-----------------------------------|
| » Recoger y analizar sistemáticamente una información que nos permite concretar el valor de lo que se hace en relación con los objetivos previstos. | ¿Qué hemos obtenido? |
| » Permite adaptar medidas correctoras ante posibles desviaciones | ¿Qué debemos adaptar / modificar? |

Fase de **I**dentificación

En esta fase se trata de detectar de forma preliminar, cuáles son los problemas más acuciantes en nuestro ámbito local y cuáles pueden ser las posibles actuaciones para solucionarlos. Para ello, es necesario explorar los problemas, descubrir quiénes son las personas afectadas, cuáles son las necesidades prioritarias y nuestra capacidad para hacerlas frente. (¿Qué debemos hacer? ¿Cómo pensamos que lo debemos hacer? y ¿Qué posibilidad tenemos de hacerlo?)

Para saber qué es lo **qué debemos hacer es necesario**:

- ~ **Detectar los problemas** comprendiendo qué situaciones pueden afectar a las personas. Se tomarán en cuenta los factores que han provocado la situación y el tiempo de prevalencia.
- ~ **Determinar las personas más vulnerables** y qué tipo de vulnerabilidad sufren.

Si entendemos que:

"Las personas más vulnerables son aquellas que corren peligro en situaciones en las que están amenazadas tanto su vida como su capacidad para vivir con un mínimo de seguridad social y económica",

Se trata de ver quiénes han sido los más afectados, en qué aspectos han sufrido más daño y qué recursos tienen en sus manos para hacer frente a estas circunstancias.

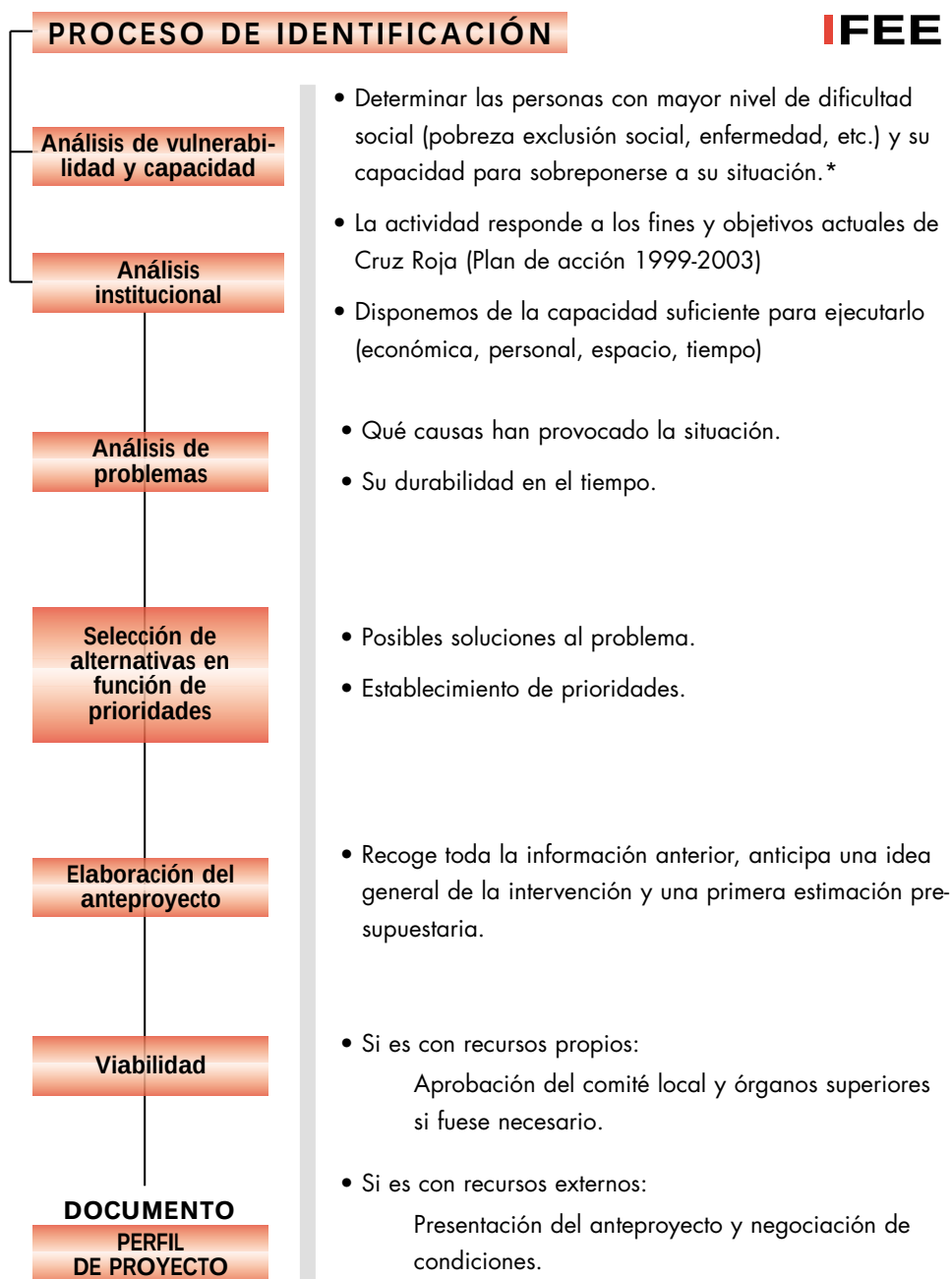
A continuación debemos realizar, mediante el análisis institucional, la evaluación de nuestra capacidad (experiencia, influencia, competencia, compromiso y oportunidad...) como institución para proceder a la acción de acuerdo con el plan de Cruz Roja.

~ **Identificación y selección de alternativas de acción:**

Las necesidades locales pueden ser superiores a los recursos disponibles de nuestra asamblea, por lo que debemos establecer cuáles de las alternativas son mejores para nuestra intervención y tendremos en cuenta que el coste sea asequible, que el tiempo de realización sea el adecuado, que contemos con apoyo, que preveamos los posibles riesgos, que se complementen con otras acciones, que coincida con las demandas y necesidades percibidas y que se tengan en cuenta las prioridades de las personas afectadas.

*"Los proyectos
no dan servicios
de calidad, son
las personas".*

Esta fase culmina con el PERFIL DEL PROYECTO, que es un documento que sirve para adoptar una primera toma de decisión sobre su viabilidad e incluye la información inicial que se obtiene después del proceso de identificación y que nos permite formarnos una idea del contenido del proyecto, del presupuesto aproximado y del plazo de ejecución.



* Ver anexo 2

f a s e d e i d e n t i f i c a c i ó n

TEST DE VERIFICACIÓN

IFEE

	SÍ	NO
» ¿Tienes definida la situación?		
» ¿Conoces qué sector de población es quien más necesita la actuación de Cruz Roja en tu localidad?		
» ¿Tienes previstos los criterios de selección de los destinatarios?		
» ¿Tienes definida la finalidad del proyecto?		
» ¿Cuentas con los recursos necesarios para hacer frente a la problemática que pretendes abordar?		
» ¿Las personas que van a participar muestran una actitud positiva?		
» ¿Las alternativas que te has propuesto son asequibles?		
» ¿Las alternativas propuestas se complementan con otras acciones?		
» ¿Se pueden realizar en un tiempo adecuado?		
» ¿Cuentas con apoyo interno y/o externo necesario?		
» ¿Has considerado posibles riesgos?		
» ¿Te has planteado firmar acuerdos de colaboración con alguna entidad u organización de tu municipio?		
» En el caso de no poder continuar con la actividad ¿Tendrías problemas en suspender la acción?		

Documento tipo**Perfil del proyecto****DATOS BÁSICOS**

■ Programa
■ Título de proyecto
■ Localización/Ámbito de ejecución
■ Experiencia de la Asamblea Local con relación al proyecto y/o colectivo

CONTENIDO PRELIMINAR DEL PROYECTO

■ Antecedentes (Indicar si supone una nueva acción, si es continuidad o si es parte de un programa)
■ Origen de la iniciativa
■ Breve descripción del proyecto
■ Población destinataria
■ Alternativas de acción y resultados previstos
■ Actividades y plazos de ejecución
■ Presupuesto estimado
■ Financiación prevista
■ Responsable Contacto, Dirección, Tfno. y Fax

Fase de **F**ormulación

Terminada la fase de identificación, se definen los objetivos del proyecto, los resultados esperados y las necesidades en cuanto a recursos materiales, humanos y financieros. También se determinan las necesidades de tiempo para alcanzar esos resultados, y se concreta un plan de ejecución con responsabilidades claramente definidas.

Para dar solución a los problemas con los que nos encontramos tendremos que definir muy bien qué es lo que queremos conseguir con nuestra intervención a través de una modificación o actuación sobre la situación de partida. Esto es lo que se conoce como la formulación de objetivos.

Esta actuación conlleva al mismo tiempo unos resultados que pueden ser los esperados o no, que van a suponer un impacto en la situación sobre la que estamos actuando.

En lo que se refiere a las actividades que vamos a poner en marcha es necesario que estén orientadas a la consecución de objetivos y obedezcan a una planificación previa para ver cuánto se prolongarán en el tiempo. Debemos elaborar un calendario y que nos permita

verificar la marcha de las mismas, para comprobar si lo que está realizando hasta el momento se adecua con lo esperado para así introducir los cambios oportunos.

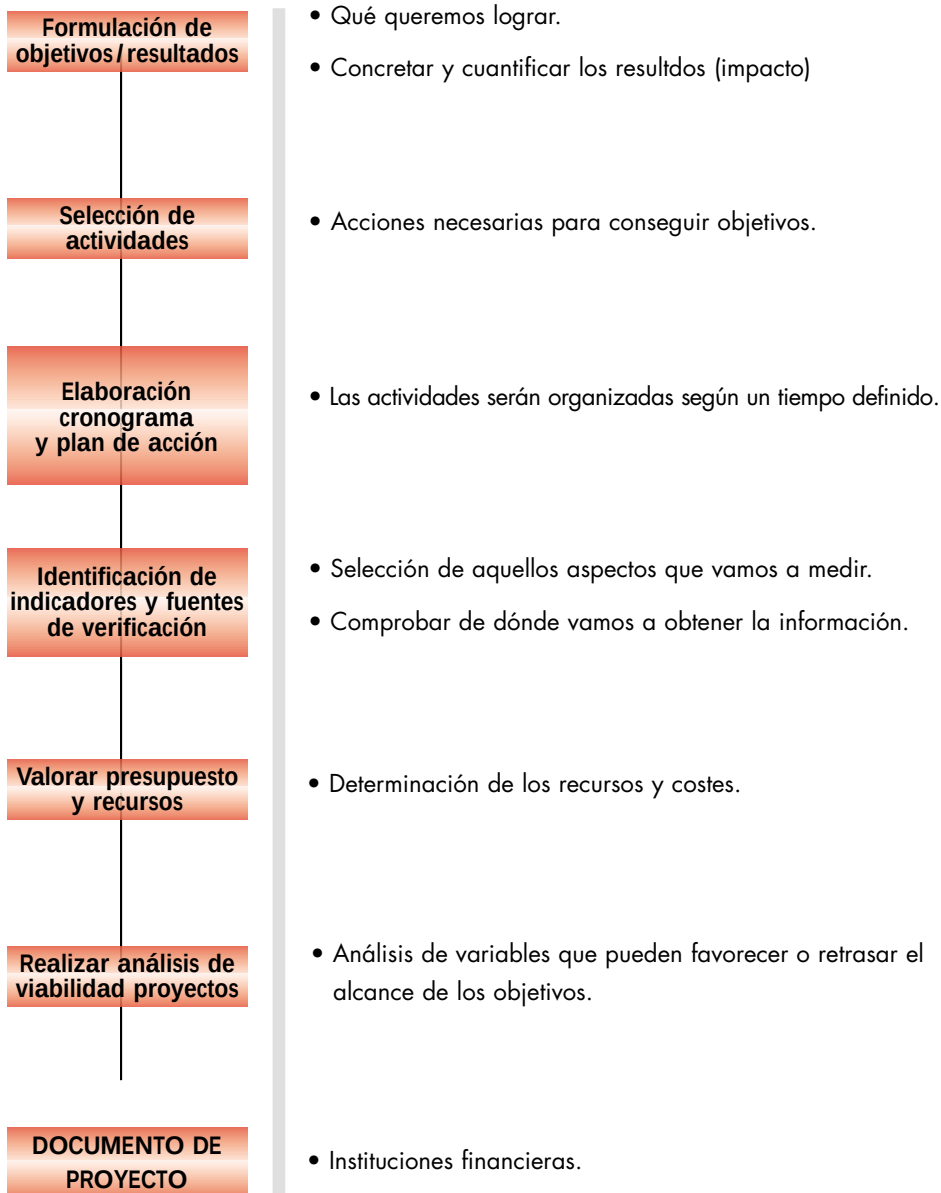
Debemos valorar si contamos con los recursos económicos y financieros para la puesta en marcha y mantenimiento de las actividades que nos propongamos realizar, y todo aquello que nos pueda facilitar o dificultar el cumplimiento de las mismas (mecanismos, seguimiento actividades).

Con lo que presentaremos un documento denominado Documento de Proyecto en el que se recoja todo lo anteriormente mencionado, y que nos ayude a dar respuesta a las preguntas que nos planteamos al principio de esta fase.

EL DOCUMENTO DE PROYECTO contiene información completa, incluyendo todos los elementos necesarios para asegurar su viabilidad y efectividad de modo que pueda ser presentado a eventuales financiadores. Para ello, aportará todos los elementos de apoyo necesarios: planos, mapas, informes técnicos, documentos legales y facturas proforma, si hubiera.

PROCESO DE FORMULACIÓN

IFEE



f a s e d e f o r m u l a c i ó n

TEST DE VERIFICACIÓN

IFEE

	SÍ	NO
» ¿Están claramente definidos los objetivos?		
» ¿Crees que son realistas?		
» ¿Existe relación entre lo que pretendes, las acciones y los medios para conseguirlo?		
» ¿Has establecido el tiempo para llevar a cabo los objetivos previstos?		
» ¿Has tenido en cuenta las necesidades de tesorería?		
» ¿Tiene cada miembro del equipo definidas las tareas y actividades que debe desarrollar?		
» ¿El personal con el que cuentas, está capacitado para ejecutar el proyecto como lo has planteado?		
» ¿Has concretado de antemano los medios para comprobar el avance del proyecto?		
» ¿Has tenido en cuenta los problemas (interno y externos) que pueden dificultar la marcha del proyecto?		
» ¿Has previsto las alternativas correspondientes para solucionar dichos problemas?		
» ¿Si no es así, estarías dispuesto a que tus colaboradores recibieran la formación oportuna?		
» ¿Has considerado la posibilidad de contar con expertos externos?		
» ¿Has pensado en la forma de presentación del proyecto?		

Documento tipo

Formato para la presentación de un proyecto

PORTADA

■ Institución
■ Título
■ Autores
■ Fecha

REFERENCIAS Y DESCRIPCIÓN

■ Fundamentación
■ Programa de referencia
■ Ámbito territorial
■ Población de referencia
■ Temporalidad

■ OBJETIVOS
■ ACTIVIDADES
■ METODOLOGÍA
■ CALENDARIO
■ CRITERIOS DE EVALUACIÓN
■ PRESUPUESTO
■ ANEXOS

Ejecución

Una vez presentado el contenido del proyecto tras la presentación llegamos al punto en que se concreta si iniciamos nuestra intervención o no, mediante la firma de los convenios o acuerdos de colaboración institucional y de financiación oportunos.

La intervención, por lo tanto, se va a poner en marcha con la asignación de unas actividades concretas a un equipo de trabajo.

Este equipo realizará la evaluación y seguimiento de las actividades previamente planificadas, mediante la emisión de informes periódicos. Dichos informes recogerán aquella información que se ha definido de antemano en función de quienes sean los destinatarios. Y, se hará especial énfasis en el control presupuestario.

Con el inicio de la intervención se pueden observar cuáles son aquellas partes a modificar y cuáles a mantener.

En la Gestión aparece el seguimiento o supervisión del proyecto, esta tarea corresponde al director/a del proyecto, cuyas funciones son:

- ~ Promover una comprensión del proyecto a las personas que trabajan en él o se benefician de él.
- ~ Facilitar las relaciones profesionales.
- ~ Propiciar la comunicación y coordinación entre todos los niveles o unidades de trabajo.
- ~ Preparar los contratos, controlar el trabajo, los gastos y créditos.
- ~ Realizar las modificaciones o adaptaciones necesarias.
- ~ Controlar y rendir cuentas mediante informes oficiales.

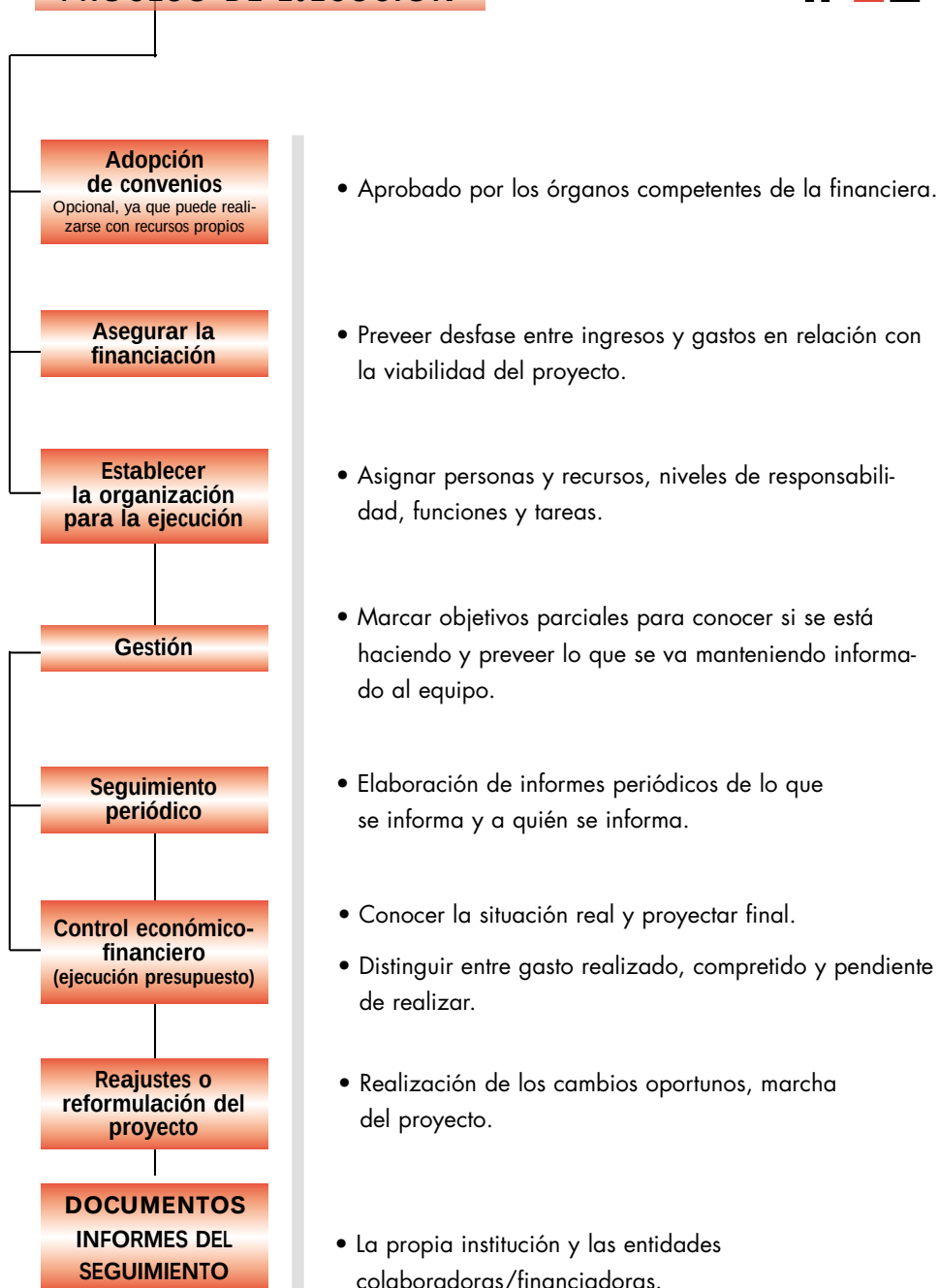
"La ciencia de los proyectos consiste en prever la dificultad de su ejecución".

Esta fase es de vital importancia pues dependiendo de cómo ejecutemos todas las actividades planificadas en la formulación del proyecto, obtendremos unos resultados acordes o no a los efectos esperados o previstos.

EL INFORME DE SEGUIMIENTO es un documento que presenta puntualmente el responsable del proyecto, con periodicidad determinada, explicando cómo avanza la ejecución del mismo, fundamentando las modificaciones o desviaciones respecto del documento de proyecto aprobado en su día.

La periodicidad suele ser mensual o trimestral, dependiendo de la complejidad del proyecto y cuantía del presupuesto.

PROCESO DE EJECUCIÓN



f a s e d e e j e c u c i ó n

TEST DE VERIFICACIÓN

IFEE

	SÍ	NO
» ¿Has negociado los convenios de colaboración con las distintas entidades?		
» ¿Has asegurado la financiación con los fondos propios o con otras entidades?		
» ¿Has tenido en cuenta el procedimiento de justificar gastos en el caso de subvención?		
» ¿Dispones de todas las autorizaciones y licencias oportunas si fuese necesario para emprender la actividad?		
» ¿Están establecidos los canales de comunicación para favorecer la participación del proyecto?		
» ¿Cuentas con la estructura organizativa necesaria para la puesta en marcha?		
» ¿Llega el programa a la población destinataria?		
» ¿Los usuarios del programa están satisfechos con los servicios que se les prestan?		
» ¿Hay una información continua para favorecer el seguimiento del programa?		
» ¿Has adaptado el proyecto a las eventualidades surgidas de su realización?		
» ¿Has encargado los informes de seguimiento que constaten la evolución del proyecto en distintas fases?		
» ¿Realizas el control presupuestario en el proceso?		
» ¿Tienes establecidos los métodos para realizarlo?		
» ¿Has considerado introducir las modificaciones oportunas en los desajustes que has detectado?		
» ¿Te has planteado aportar información sobre el proyecto a los medios de comunicación?		

Informe de seguimiento

- 1** Denominación del programa/proyecto _____
 1.1 Colectivo de atención _____

- 2** Período de seguimiento desde _____ hasta _____

- 3** Datos económicos (Resumen gastos correspondientes al período)
 Previsto _____ Realizado _____
Personal _____ *Actividad* _____
Mantenimiento _____ *Gestión* _____

- 4** Ejecución del programa
 4.1. Total usuarios atendidos en el período _____
 Previsto _____ Real _____

Actividades realizadas	Duración	Nº usuarios directos

4.2. Grado de cumplimiento

Objetivos

Calendario

Dificultades surgidas en el desarrollo

Soluciones propuestas

Evaluación

“Evaluación es un proceso cuyo propósito es examinar la concepción, ejecución y resultados de un proyecto para determinar su eficacia, impacto y viabilidad”.

Con esta fase se consigue controlar la calidad de nuestra intervención, valorando los cambios que se han producido en la situación que dió origen al proyecto.

Nuestra intervención se debe haber ajustado a lo que en un principio se planificó y proyectó, y si esto no fuese así tendríamos que dejar bien claro el motivo.

Así pues, confirmaremos todo ello a través de:

- ~ Conocer si hemos cumplido con los **plazos propuestos**, los recursos destinados, los costes y la intervención propuesta.
- ~ Saber si con nuestra acción se ha conseguido **lo esperado** y qué **resultados** se han obtenido.
- ~ Sabemos o conocemos que hemos tenido una **intervención eficaz** cuando se ha obtenido lo esperado y una **intervención eficiente** cuando lo esperado se ha logrado con menos recursos, costes y tiempo empleados.

- ~ Considerar si con nuestra intervención se ha modificado o no en algo la situación de partida.
- ~ La Evaluación debe realizarse por las personas que han realizado la intervención y los beneficiarios de la misma (**evaluación interna**) y por colaboradores externos (**evaluación externa**).

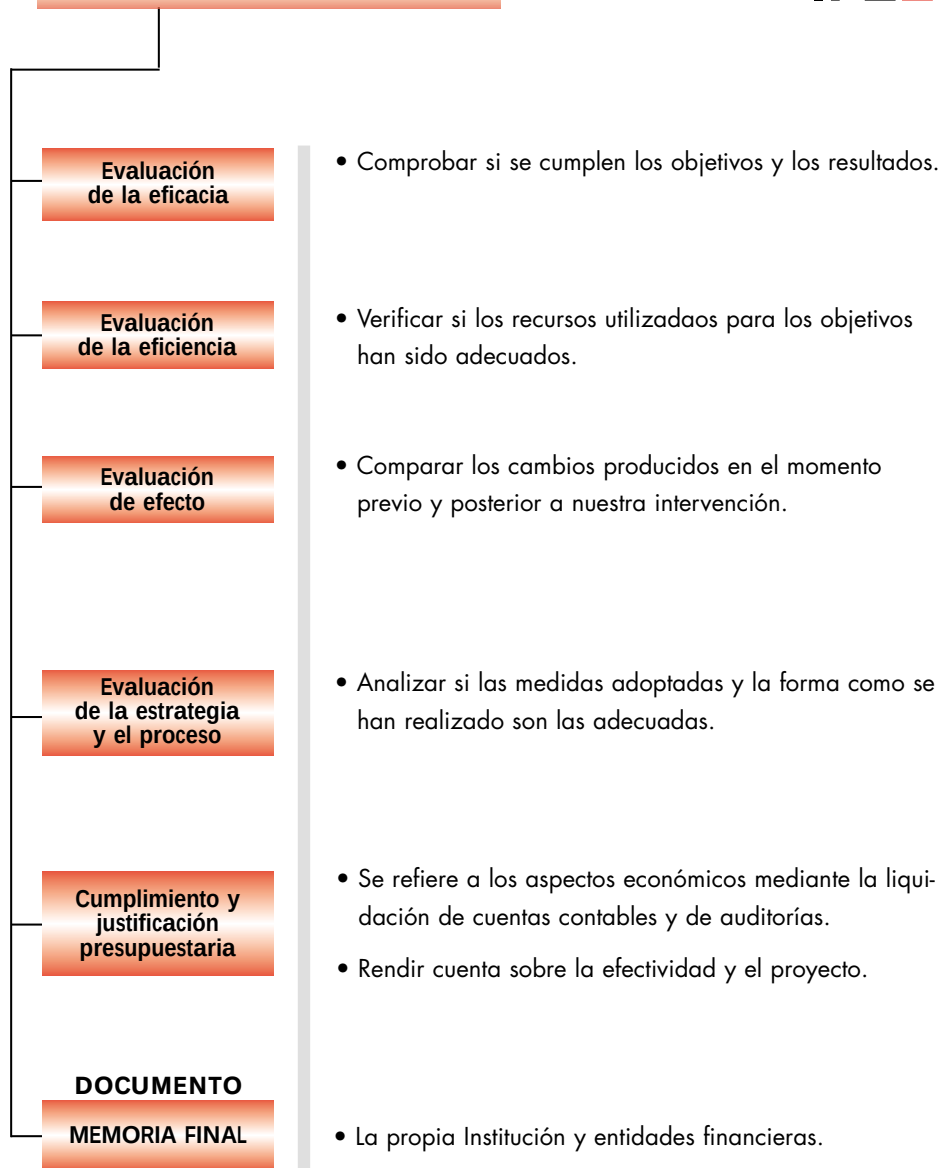
Esta fase puede realizarse antes de empezar (evaluación anterior), durante el proceso (evaluación intermedia) y posterior a la intervención (evaluación final).

La MEMORIA FINAL es el documento con el que se cierra esta fase, su importancia reside en que con ella podremos planificar nuevos proyectos y, difundir o publicar los resultados obtenidos a otras Asambleas Locales o entidades a las que pudiese interesar.

Nos ocuparemos especialmente del control financiero y de la ejecución del presupuesto lo que implica "que nos cuadren las cuentas".

PROCESO DE EVALUACIÓN

IFEE



f a s e d e e v a l u a c i ó n

TEST DE VERIFICACIÓN

IFEE

	SÍ	NO
» ¿Se están cumpliendo los objetivos marcados?		
» ¿Se han cubierto las necesidades de los usuarios?		
» ¿Las acciones realizadas han sido útiles?		
» ¿Se ha incrementado la participación con relación a otros años?		
» ¿Hemos logrado la colaboración de otras Instituciones y de los propios usuarios?		
» ¿Ha tenido repercusión social?		
» ¿Se ha elaborado un dossier de documentación?		
» ¿Se llegó al nivel de participación previsto?		
» ¿El equipo funcionó adecuadamente?		
» ¿El proyecto se ejecutó como se pretendía?		
» ¿Los métodos elegidos son eficaces?		
» ¿La intervención se ha llevado a cabo fijándonos en el tiempo y en los recursos disponibles?		
» ¿Las actuaciones se han realizado teniendo en cuenta los logros que pretendía?		
» ¿El tiempo y los resultados han sido adecuados?		
» ¿Podrías haber alcanzado estos objetivos de una forma más económica?		

Documento tipo

Esquema orientativo de una memoria o informe final

1	HISTORIA Y ENCUADRE DEL PROYECTO
2	EQUIPO DE TRABAJO
3	DESTINATARIOS DEL PROYECTO
4	INSTALACIONES Y MEDIOS
5	ORGANIZACIÓN Y METODOLOGÍA
6	RELACIONES Y COORDINACIONES INTERINSTITUCIONALES
7	EVALUACIÓN DE RESULTADOS
8	CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA
9	ANEXOS

Recuerda...

QUE LA PLANIFICACIÓN

- Nos permite utilizar mejor los recursos.
- Anticiparnos ante situaciones futuras.
- Ser más eficaces en la atención a los colectivos vulnerables.

QUE LA IDENTIFICACIÓN

- Es un elemento esencial en todo el proceso.
- Nos facilita la adecuada formulación y ejecución del proyecto.
- Tan importante es el análisis del entorno como el análisis de tu Asamblea Local.

QUE LA FORMULACIÓN

Se corresponde con el diseño del proyecto, para ello debemos tener en cuenta:

- ¿Porqué? Origen y fundamentación.
- ¿Qué? Objetivos.
- ¿Cómo? Metodología.
- ¿Cuándo? Ubicación en el tiempo.
- ¿Con qué? Recursos materiales y financieros.
- ¿Dónde? Localización.
- ¿Para quién? Destinatarios.
- ¿Con quién? Recursos humanos.
- ¿Qué evaluaremos?
- Sistema de control y seguimiento.

EN CUANTO A LA EVALUACIÓN

- Es fundamental para conocer si los proyectos se desarrollan adecuadamente.
- Realizar evaluaciones periódicas nos ayuda a corregir errores y que nuestra As. Local sea más eficaz.
- Si comprobamos que los objetivos se van cumpliendo, podemos plantearnos acciones más ambiciosas.
- La evaluación es una de las fases fundamentales para el crecimiento de la Asamblea Local.

DURANTE LA EJECUCIÓN

- Debes de implicar a los usuarios del proyecto.
- Establecer canales de coordinación con otras organizaciones y con la administración.
- Establecer mecanismos de control para su seguimiento.

ANEXOS

anexo **1**

Análisis de la actividad a través de la técnica DAFO

anexo **2**

Análisis de vulnerabilidad-capacidad

anexo **3**

Ejemplos de fichas de identificación de proyectos

anexo **4**

Un ejemplo: un proyecto de intervención

anexo **5**

Diez ingredientes para ser un directivo excelente



anexo 1

Análisis de la actividad a través de la técnica DAFO

DEBILIDADES

Aspectos internos de la organización que pueden afectar negativamente

AMENAZAS

Situaciones externas a la organización y que pueden influir negativamente

FORTALEZAS

Aspectos internos de la organización que pueden influir positivamente

OPORTUNIDADES

Situaciones externas a la organización que pueden influir positivamente

Uno de los métodos más utilizados en el análisis de la realidad para la elaboración de un plan estratégico es el método DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

El método DAFO tiene como objetivo fundamental poner de manifiesto los puntos fuertes y los puntos débiles internos de la oficina local, así como los dos factores externos principales que influyen sobre ella: las oportunidades existentes en el entorno y las amenazas reales y potenciales que pesan sobre el desarrollo de la oficina local.

Las ventajas de este método son su sencillez, el analizar por elementos internos y externos y, presentar los datos en una matriz que visualmente facilita mucho su comprensión.

El procedimiento más habitual para desarrollar este método podría ser el siguiente:

- ~ Se reúne al equipo de trabajo y se le explica cómo se desarrollará la sesión. Se reparte la matriz DAFO.
- ~ Cada participante de un modo individual debe rellenar la matriz y posteriormente se seguirá la misma operación a nivel grupal.

Las fortalezas

pueden recibir poca atención simplemente porque están asumidas por todos. Sin embargo, destacar los puntos fuertes es muy importante ya que las acciones que emprendamos deberán apoyarse en ellos. Puntos fuertes de una oficina local pueden ser su elevado número de voluntarios, su adecuada formación, la disponibilidad de recursos, el compromiso del personal, su imagen, etc.

Las debilidades

nos indican la necesidad de mejora interna. Dado que influyen directamente sobre la salud de la oficina local se les debe prestar una gran atención. No deberemos centrarnos excesivamente en las debilidades y procurar que mantengan un cierto equilibrio con los puntos fuertes. Puntos débiles de una oficina podrían ser el escaso número de voluntarios, malas instalaciones, poca formación de personal, escasa motivación, organigrama inadecuado, escasa planificación, etc.

Las oportunidades surgen principalmente como consecuencia de los cambios del entorno y son elementos que debe aprovechar la oficina local. Por ejemplo pueden ser oportunidades el reconocimiento de la población, el apoyo de instituciones, cambios sociales, etc.

Las amenazas

son aquellos aspectos externos a la oficina local que pueden influir negativamente. Sin embargo en ocasiones pueden considerarse tan positivas como las oportunidades. Por ejemplo, que aumenten las asociaciones en la localidad puede ser una amenaza para la oficina local al tener que competir con ellas para lograr recursos. Sin embargo puede ser una oportunidad si se establecen relaciones de colaboración y cooperación para la ejecución de proyectos.

Vulnerabilidad física y material:

Son más vulnerables las personas próximas a algún tipo de riesgo natural, industrial, tecnológico, político, militar o ecológico, las personas que viven en la pobreza o que sufren situaciones de privación, con pocos medios económicos, materiales, sin acceso a la educación, a la salud y a los recursos productivos.

Capacidades físicas y materiales:

Ausencia de riesgos industriales, ecológicos, etc. contar con recursos económicos y materiales, incluyendo el acceso a servicios.

anexo 2

Análisis de vulnerabilidad-capacidad

El análisis de vulnerabilidad-capacidad nos permite delimitar claramente cuáles son las personas y colectivos con los que debe trabajar prioritariamente la organización y dirigir hacia ellos la mayor parte de los recursos.

Esta técnica permite:

- ~ Identificar los aspectos más importantes que amenazan a personas y comunidades. (Posibles riesgos, situaciones problemáticas, etc.)
- ~ Comprender mejor cuáles son sus causas y cómo se manifiestan.
- ~ Identificar a qué y a quiénes afectarán estos riesgos o amenazas.
- ~ Analizar con qué aptitudes, conocimientos y recursos materiales cuentan para enfrentarse a ellos.
- ~ Identificar con los datos anteriores a los que deberían ser los beneficiarios de nuestros proyectos.

Vulnerabilidad social y organizativa:

Son más vulnerables las personas marginadas de los sistemas económicos, políticos y sociales debido a los procesos de exclusión basados en razones religiosas, de raza, género, clase, etc. y las comunidades desarticuladas, sin cohesión ni organización social, ni redes de solidaridad.

Capacidades sociales y organizaciones:

Existencia de valores y prácticas que aseguran la plena participación de la población, existencia de instituciones y redes de apoyo mutuo. Participación de los sujetos en estas redes informales, familiares, asociativas, etc.

Por ejemplo, Cruz Roja Española tiene entre sus objetivos trabajar con las personas mayores, pero no todas las personas mayores tienen el mismo grado de vulnerabilidad, lo serán más aquellas con escasos recursos económicos, que vivan solas, que padezcan enfermedades, etc., pero dentro de éstas, a su vez, serán menos vulnerables aquéllas que estén vinculadas a asociaciones, que cuenten con la solidaridad vecinal, que tengan un espíritu de superación, etc.

Este análisis se desarrolla en tres pasos.

- ~ **Determinar las amenazas y riesgos** que pueden incidir sobre un grupo o colectivo.
- ~ **Determinar los componentes de vulnerabilidad y a quién afectan** (¿Quiénes son las personas más vulnerables? ¿Quiénes son las personas que resultarían más afectadas?) En esta etapa se especifican quiénes han de ser probablemente los más afectados por las amenazas detectadas en el paso anterior.
- ~ **Evaluar las capacidades y aspectos positivos:** En toda situación, incluso en las más difíciles, las personas y comunidades tienen capacidades para enfrentarse a las situaciones problema. Por eso, no sólo deben analizarse las vulnerabilidades, o aspectos débiles y negativos, sino también las capacidades o elementos positivos que podemos utilizar para ayudarles a superar las amenazas.

Vulnerabilidad actitudinal:

Son más vulnerables las personas y comunidades con actitudes fatalistas, sin autoestima ni autonomía, y con barreras culturales y religiosas desfavorables al cambio, la participación y la solidaridad.

Capacidades actitudinales:

Valores y comportamientos socioculturales positivos, de acción, de solidaridad, etc.

En esta etapa se define todo aquello que pueden aportar las propias personas y grupos para hacer frente a la vulnerabilidad.

Esta información se sistematiza en una matriz de vulnerabilidad y capacidad, ordenando la información utilizando indicadores cualitativos y cuantitativos. Suele hacerse por colectivos con los cuales prevemos trabajar o ya trabajábamos; personas mayores, enfermos de SIDA, etc.

La matriz de vulnerabilidad-capacidad

nos permite ordenar la información y nos facilita identificar mejor a los colectivos y personas más vulnerables para dirigir hacia ellos nuestros programas y es compatible con cualquier otro método que utilizemos.

Matriz de evaluación		
	Vulnerabilidad	Capacidad
Física/ material	• Amenazas físicas y materiales. • Situaciones de pobreza. • Ausencia de acceso a los servicios básicos (educación, salud,...) • Condiciones de salud (enfermedades, epidemias) • Ausencia de medios productivos y alojamiento.	• Entorno seguro. • Recursos económicos y materiales. • Acceso a los servicios básicos (salud, educación) • Medios de producción y alojamiento.
Social/ organizativa	• Marginaciones por sexo, raza, clase social, etc. • Ausencia de capacidad de controlar las decisiones. • Comunidades desarticuladas sin cohesión, ni organización.	• Sistema social de apoyo (familia, comunidad, organizaciones) • Valores y prácticas que aseguran la participación. • Redes de solidaridad.
Psicológica/ actitudinal	• Actitudes fatalistas, • Baja autoestima. • Sentimientos de víctima. • Actitudes de dependencia.	• Valores y comportamientos favorables a la solidaridad, participación y tolerancia. • Conscientes de sus capacidades. • Confianza en sí mismos. • Sentimientos de autoridad.

anexo 3

Ejemplos de fichas de identificación de proyectos



- "Acercamiento a tu naturaleza"
- "Casa de autogestión para inmigrantes"
- "Proyecto de vida asociativa"
- "Educación al desarrollo"
- "Centro de información y tiempo libre"
- "Cobertura a acto riesgo previsible Estadio de Fútbol de 2ª División"
- "Servicios preventivos en playas"

NOMBRE DEL PROYECTO: “Acercamiento a tu naturaleza”

COLECTIVOS A LOS QUE VA DIRIGIDO: Personas mayores, personas discapacitadas

OBJETIVOS GENERALES:

Favorecer la integración, convivencia, comunicación e interacción de estos colectivos, entre sí y con el resto de la Comunidad, a través de actividades de Ocio y Tiempo Libre, en instalaciones de Campamentos, como una alternativa de acercamiento a la naturaleza.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Promocionar la autorrealización de las personas mayores y de las personas discapacitadas, estimulando sus potencialidades personales y la aportación de éstas al resto de la sociedad de la que deben formar parte activa.
- Mejorar la calidad de vida de los destinatarios del Proyecto y sus familias.
- Conseguir un ambiente de ocio y tiempo libre promoviendo el disfrute en el Campamento de La Montañeta, con el fin de fomentar y potenciar la integración.
- Ofrecer a los destinatarios del Proyecto una alternativa de ocio y disfrute del entorno.
- Establecer una vía de comunicación, a través de la cual, las personas mayores y los discapacitados expresen y lleven a cabo alternativas de ocio y tiempo libre.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

Conocimiento de la naturaleza; taller de reciclado; agricultura ecológica; juegos y deportes tradicionales y actuales; buzón de ideas; encuentros: bailes, hobbies, cuéntame una aventura, representaciones cómicas... ; concurso de fotografía; actividades de animación socio cultural, vamos de campamento.

METODOLOGÍA: Se llevará una Metodología Activa Participativa, ofertando actividades de ocio y tiempo libre. Las técnicas o instrumentos metodológicos a utilizar serán: las reuniones y la observación directa e indirecta. Se hará una evaluación continua a lo largo del proceso de intervención, a través de unos indicadores de evaluación.

PERFIL DEL VOLUNTARIADO: Ser mayor de edad; trabajar en equipo; capacidad de iniciativa, observación y comunicación; tener intuición, tacto, discreción y empatía...

POSIBLE FUENTE DE FINANCIACIÓN: Ayuntamientos; Cabildos / Diputaciones; Consejería de Medio Ambiente; Consejería de Asuntos Sociales; Iniciativa Privada.

OTROS DATOS DE INTERÉS: La práctica de actividades de Ocio tiene una repercusión positiva y necesaria, ya que cualquier actividad de Ocio proporciona satisfacción, permitiendo contrarrestar los problemas derivados de la vida rutinaria.

El Ocio de cada uno de nosotros forma parte de nuestro estilo personal y de la vivencia de situaciones y experiencias placenteras y satisfactorias.

Desde el punto de vista comunitario, el ocio se transforma en experiencia grupal compartida, generalizada, y múltiple en sus manifestaciones. Su práctica sistemática desarrolla lazos afectivos de unión entre los que comparten maneras de vivirlo, que tienen un reflejo inmediato en la cohesión de la comunidad y en su desarrollo. Un ocio comunitario entendido como dimensión lúdica, creativa, ambiental-ecológica, festiva y solidaria.

NOMBRE DEL PROYECTO: “Casa de autogestión para inmigrantes”

COLECTIVOS A LOS QUE VA DIRIGIDO: Inmigrantes documentados y en posesión de un trabajo.

OBJETIVOS GENERALES:

- Favorecer la integración e interacción de los inmigrantes con la comunidad potenciando su participación y sentido de pertenencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Facilitar alojamiento temporal autogestionado a los inmigrantes proporcionándoles asistencia sanitaria y farmacológica hasta que consigan esta cobertura a través de la Seguridad Social.
- Facilitar asesoramiento socio-laboral individualizado, facilitándoles una mejor integración mediante el aprendizaje del idioma español y el conocimiento del entorno.
- Promover su desarrollo personal y la adquisición de habilidades, potenciando su autonomía personal y facilitando su integración.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Cursos de alfabetización y castellano, que permitan una mayor comunicación entre los inmigrantes y la población autóctona.
- Asesoramiento legal: Facilitarles la tramitación de documentos, traducciones, conocimiento de sus derechos, recursos y posibilidades.
- Elaboración de una bolsa de empleo y otra de vivienda para facilitarles su posible acceso.

METODOLOGÍA: La Metodología empleada será participativa implicando a los inmigrantes en la realización de las actividades. Se realizará una entrevista de selección, un seguimiento individualizado y periódicas reuniones grupales para así poder llevar a cabo una evaluación continua a lo largo de todo el proceso de intervención y una evaluación de las actividades empleando indicadores de evaluación tanto cuantitativos como cualitativos.

PERFIL DEL VOLUNTARIADO: Mayor de edad, actitudes positivas para el trabajo con colectivos vulnerables, madurez y asentamiento emocional, aceptar trabajar en equipo, capacidad de escucha y de iniciativa, actitud desinteresada, formación en el sector de inmigrantes, sería muy conveniente que hablara varios idiomas, siendo casi indispensable el inglés.

POSIBLE FUENTE DE FINANCIACIÓN: Consejería de Servicios Sociales, Cabildos y Diputaciones, Ayuntamientos, Empresas Privadas y otras iniciativas privadas.

OTROS DATOS DE INTERÉS: Sería interesante plantear este proyecto en aquellas localidades donde Cruz Roja Española posea Centros de Atención a Refugiados, ofreciendo así una respuesta más integradora a la problemática de los inmigrantes.

NOMBRE DEL PROYECTO: “Proyecto de vida asociativa”

COLECTIVOS A LOS QUE VA DIRIGIDO: Voluntarios, remunerados y socios.

OBJETIVOS GENERALES:

- Incrementar el sentido de pertenencia en los voluntarios, trabajadores, objetores y socios, favoreciendo acciones encaminadas a la participación e información.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Crear espacios de encuentro entre los voluntarios, trabajadores y objetores de distintas áreas y programas, facilitando la comunicación, coordinación e interacción.
- Realizar acciones encaminadas a obtener información acerca de diversas problemáticas sociales tales como la inmigración, violencia doméstica, tercera edad, etc...
- Crear un equipo de trabajo que facilite el desarrollo de dichas actividades.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Actividades Deportivas: Caminatas, deportes de riesgo (escalada, rappel, descenso de barrancos, etc.), patinaje, fútbol sala, etc...
- Actividades Lúdicas: Chuletadas, cenas, acampadas, jinkana, etc...
- Actividades Culturales: Coloquios y debates, video-forum, taller de técnicas de relajación, taller de autoestima y habilidades sociales, taller de risoterapia, seminarios, etc...

METODOLOGIA: En el presente proyecto las actividades a desarrollar se llevarán a cabo a través de una metodología activa participativa, tratando de implicar a todas las personas que componen Cruz Roja en la ejecución de las actividades. Se tratará de crear un equipo que organice diferentes actividades, para posteriormente difundirlas y realizarlas entre todos los interesados.

Se llevarán a cabo reuniones de coordinación, organización y evaluación; paralelamente la observación se realizará de forma directa e indirecta.

PERFIL DEL VOLUNTARIADO: Todos aquellos voluntarios interesados en las actividades y en participar en la vida asociativa de la institución.

POSIBLE FUENTE DE FINANCIACIÓN: Las Asambleas Locales.

OTROS DATOS DE INTERÉS: Debemos reflexionar en que todo lo que nos rodea, nos modifica y a la vez, en la medida en que nosotros actuamos e interactuamos, estaremos modificando nuestro entorno. Partiendo de esta idea, si lo que nos rodea no nos satisface podemos realizar acciones para que se produzca un cambio, cambio que puede incrementar el sentido de pertenencia y con ello el mejor funcionamiento de la Institución, a la vez que se fortalecerían las redes de apoyo social satisfaciendo así las necesidades psicosociales de las personas que forman Cruz Roja. Toda intervención basada en fomentar la vida asociativa y el apoyo social tiene efectos positivos sobre la salud y el bienestar, moderando el impacto de eventos negativos. Por último, si trabajamos en esta línea estaremos favoreciendo la autorresponsabilización en la solución de los problemas, facilitando los sentimientos de autoconfianza y competencia, así como la acción colectiva. Para ello se intentará en todo momento reforzar y motivar a todo el personal de esta casa, escuchando sus intereses y propuestas, en lo referente a vida asociativa.

NOMBRE DEL PROYECTO: “Educación al desarrollo”

COLECTIVOS A LOS QUE VA DIRIGIDO: Voluntarios Asambleas Locales de Cruz Roja.

OBJETIVOS GENERALES: Captación y formación del Voluntariado como monitores del área de Cooperación Internacional para impulsar esta área en las Asambleas Locales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Dar a conocer las actividades que realiza Cruz Roja en el Área de Cooperación Internacional.
2. Promover la participación del voluntariado de las asambleas locales en las actividades de Cooperación Internacional.
3. Formar al voluntariado para hacer posible la descentralización de las funciones del área de Cooperación Internacional.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

Objetivos 1 y 2:

- Elaboración de material de difusión (carteles, folletos, pegatinas...) para la captación de voluntariado.
- Organizar charlas informativas en las que se dé a conocer a las Asambleas Locales el trabajo que realiza Cruz Roja en Cooperación Internacional y de esta forma, captar voluntariado interesado en este área.

Objetivo 3:

- Organizar cursos de formación para el voluntariado que esté interesado en formarse como monitor / ra en Cooperación Internacional.

METODOLOGÍA:

Acción 1

Recopilación de bibliografía de Cruz Roja sobre Cooperación Internacional: conceptos, objetivos, áreas geográficas de acción general... dossier de proyectos de Cooperación que ha llevado a cabo la Asamblea Provincial...

Acción 2

Los voluntarios actualmente activos en el área de Cooperación serían los encargados de organizar las charlas en la Asambleas Locales y difundir la información previamente seleccionada.

Acción 3

Elaboración de material informativo especializado: Enfoque del Marco Lógico.

PERFIL DEL VOLUNTARIADO: Mayor de 17 años, con interés en la Cooperación Internacional, experiencia de al menos un año en Cruz Roja, habilidades sociales.

POSIBLE FUENTE DE FINANCIACIÓN: Las Asambleas Locales.

OTROS DATOS DE INTERÉS:

NOMBRE DEL PROYECTO: “Centro de información y tiempo libre”**COLECTIVOS A LOS QUE VA DIRIGIDO:**

Jóvenes, mujeres, inmigrantes, discapacitados, personas mayores.

OBJETIVOS GENERALES:

- Favorecer e incrementar la integración y el apoyo social de estos colectivos en la comunidad, y a su vez potenciar el sentido de pertenencia en el Barrio, Pueblo o Ciudad.
- Potenciar la participación activa de estos colectivos en la vida social y en el fomento de la relación, el conocimiento mutuo y la solidaridad entre generaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Promover la solidaridad, la cooperación, el intercambio y la interrelación entre personas de distintas edades, contribuyendo a eliminar toda clase de aislamiento generacional.
- Ofrecer apoyo social a la familia, preservando su salud, su tiempo de trabajo, de ocio, etc., para mejorar la calidad de vida de estas personas.
- Implicar a la familia en las actividades a llevar a cabo en el Centro para favorecer la continuidad de los cuidados en el ámbito familiar.
- Ofrecer una oportunidad para estar activo participando en actividades que favorecen el reconocimiento personal y social.
- Animar un desarrollo integral personal y social a través del aprendizaje y el diálogo.
- Llevar a cabo acciones de información y sensibilización para la adquisición de habilidades, a través de programas de Educación del Ocio y Tiempo Libre.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Actividades sociales programadas: Visitas culturales, excursiones, deportes alternativos...
- De autonomía personal: Aseo e higiene personal, habilidades sociales..
- De accesibilidad al entorno: Uso del Euro, educación vial, internet, punto de integración familiar

METODOLOGÍA: Se llevará una Metodología Activa Participativa, ofertando actividades de Información y Tiempo Libre. Las técnicas o instrumentos metodológicos a utilizar serán: Las reuniones y la observación directa e indirecta. Se hará una evaluación continua a lo largo del proceso de intervención, a través de unos indicadores de evaluación.

PERFIL DEL VOLUNTARIADO: Mayor de edad. Trabajar en equipo. Tener intuición, tacto, discreción y empatía. Tener previa información de las actividades. Capacidad de iniciativa, observación y comunicación...

POSIBLE FUENTE DE FINANCIACIÓN: Ayuntamientos, Iniciativa Privada, Cabildos y Diputaciones, Consejería de Asuntos Sociales.

OTROS DATOS DE INTERÉS: El ocio ocupa un papel dominante en los nuevos modos y en las nuevas formas de vida de las distintas sociedades. La experiencia del ocio tiene consecuencias positivas a nivel personal y social. Por ejemplo, el ocio aumenta la percepción personal de control y competencia, la auto-estima, permite desarrollar nuestra creatividad y expresarnos libremente, ayuda a combatir el estrés, fomenta la cohesión social, facilita las relaciones interpersonales, ayuda a desarrollar y mejorar las habilidades sociales. Sin embargo, aunque por definición el ocio sea beneficioso no significa que una práctica mal entendida no pueda traer consecuencias negativas.

NOMBRE DEL PROYECTO: “Cobertura a acto riesgo previsible Estadio de Fútbol de 2ª División”

OBJETIVOS GENERALES: Proveer cobertura sanitaria a un acto de riesgo previsible de naturaleza deportiva facilitando la participación del voluntariado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Promocionar la participación de los ciudadanos en acciones solidarias.
- Prestar primeros auxilios, asistencia sanitaria urgente y transporte sanitario tanto a jugadores como a espectadores en el interior del Estadio y alrededores.
- Fomentar entre el voluntariado los valores del Deporte.
- Colaborar con la entidad deportiva en el desarrollo de conductas entre los espectadores tendentes a minimizar o eliminar las conductas antideportivas.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Cobertura sanitaria mediante la presentación de primeros auxilios y transporte sanitario a 20 actos en el año con veinte voluntarios y dos ambulancias.
- Establecimientos de puntos de asistencia sanitaria distribuidos por el recinto deportivo.
- Difusión de conductas deportivas y antiviolencia.

METODOLOGÍA: Se llevará una metodología participativa, ofertando acciones que permitan mantener los recursos humanos y materiales dispuestos para la intervención en emergencias de acuerdo a un estándar previamente definido que establece los indicadores de calidad.

PERFIL DEL VOLUNTARIADO: Ser mayor de edad, trabajar en equipo, capacidad de iniciativa, capacidad de reconocer jerarquía, habilidades de comunicación.

POSIBLE FUENTE DE FINANCIACIÓN: Establecimiento de Convenio o Acuerdo con la Sociedad Deportiva o con la Empresa responsable de proveer la asistencia sanitaria.
Sponsorización de Instituciones y/o empresas del ámbito deportivo.

OTROS DATOS DE INTERÉS: La responsabilidad de lo que acontezca en cualquier tipo de acto público es del organizador del mismo, según establece el Real Decreto 2816/1982, por lo cual queda excluida la Cruz Roja de las responsabilidades derivadas de dicho acto. Así mismo existen regulaciones específicas según la naturaleza del acto (ejemplo: taurinos) o territoriales de ámbito Autonómico a tener en cuenta. Estas regulaciones establecen que es competencia de la entidad organizadora el determinar la cualidad y cantidad de los recursos necesarios para la cobertura de un servicio específico, si bien la Cruz Roja podrá asesorar, sobre la base de su experiencia.

Estas coberturas por parte de Cruz Roja son acciones relevantes en la creación de una imagen institucional por la presencia de los ciudadanos en los mismos (algunos actos son fenómenos de masas) y por tanto están ligadas al concepto que los ciudadanos tienen de la Cruz Roja, es por tanto la calidad, en la prestación de servicios, la que determine el efecto de nuestra imagen en los ciudadanos.

NOMBRE DEL PROYECTO: “Servicios preventivos en playas”

COLECTIVO AL QUE VA DIRIGIDO: Población en general.

OBJETIVOS GENERALES:

- Proporcionar a toda persona que acude a la playa la seguridad necesaria durante su esparcimiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Vigilar las diferentes zonas de baño, especialmente las conflictivas.
- Advertir de posibles riesgos.
- Salvar de un entorno no habitual a las personas en dificultades.
- Asistir sanitariamente a las personas afectadas por cualquier accidente (primeros auxilios, asistencia sanitaria urgente, transporte sanitario)
- Informar al público en general de las normas elementales de seguridad a la hora del baño así como en la utilización de artefactos flotantes.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Cobertura consistente en vigilancia, salvamento acuático, primeros auxilios y transporte sanitario.
- Establecimientos de puntos de vigilancia y asistencia sanitaria debidamente distribuidos por la playa.
- Difusión de conductas seguras.

METODOLOGÍA: Se llevará una metodología participativa, ofertando acciones que permitan mantener los recursos humanos y materiales dispuestos para la intervención en emergencias de acuerdo a un standard previamente definido que establece los indicadores de calidad.

PERFIL DEL VOLUNTARIADO: Ser mayor de edad, trabajar en equipo, capacidad de iniciativa, capacidad de reconocer jerarquía, habilidades de comunicación. Formación en Socorrismo Acuático.

POSIBLE FUENTE DE FINANCIACIÓN:

- Establecimiento de Convenio o Acuerdo con ayuntamiento.
- Sponsorización.

OTROS DATOS DE INTERÉS: La prestación del servicio de vigilancia y salvamento en playas es responsabilidad de las administraciones locales, conforme a la Ley 22 / 1988 de 28 de julio de Costas capítulo III (Competencias municipales) motivo por el cual es imprescindible suscribir acuerdo o convenio de colaboración. Además hay que tener en cuenta que existen normas o instrucciones para la seguridad humana en los lugares públicos de baño recogidas en la orden de 31 de julio de 1972 donde, entre otros se establecen los requisitos mínimos que deben reunir estos servicios (recursos humanos y materiales)

Estas coberturas por parte de Cruz Roja son acciones relevantes en la creación de una imagen institucional por la presencia de los ciudadanos en los mismos (algunos actos son fenómenos de masas) y por tanto están ligadas al concepto que los ciudadanos tienen de la Cruz Roja, es por tanto la calidad, en la prestación de servicios, la que determine el efecto de nuestra imagen en los ciudadanos.

anexo 4

Un ejemplo: un proyecto de intervención



PLAN: Intervención Social
PROGRAMA: Drogodependencias
PROYECTO: Unidad de intervención de drogodependientes

La realización del proyecto, además de justificar la pertinencia de nuestra intervención, nos ayuda a definir claramente qué es lo que esperamos y cómo lo vamos a conseguir.

Este documento va a ser la presentación de lo que queremos hacer en nuestra localidad y en su contenido podemos diferenciar las siguientes partes:

JUSTIFICACIÓN

La justificación supone una explicación de cómo es la situación actual del colectivo al cual dirigimos nuestra mirada. Fijándonos en sus características, sus necesidades,...

Así pues si dirigiésemos nuestra mirada al colectivo de drogodependientes de nuestra comunidad, podríamos justificar que: *"En nuestro Proyecto de Reducción del daño, los drogodependientes atendidos han aumentado en número considerable en los últimos años, y que hemos constatado cómo su residencia se encuentra muy repartida por muy distintas zonas de nuestra comunidad. Además de existir una red de autobuses que hacen difícil la llegada a nuestro Centro Base de Atención, que por otra parte, no reúne las condiciones adecuadas para la atención a un número tan elevado de usuarios"*.

FUNDAMENTACIÓN

Es en esta parte donde tras haberse detectado una o varias necesidades en un colectivo determinado de una comunidad, barrio, localidad,... se deberán llevar a cabo actuaciones encaminadas para la mejora o solución de la situación.

Y, es aquí donde se plantea la necesidad y adecuación de la intervención de parte de la Asamblea Local de Cruz Roja a la que perteneces como Presidente, y de otras instituciones u organismos implicados, mediante la creación de unas Unidades Móviles de Metadona que servirán de desahogo del Centro Base de Metadona, y de una atención de mayor calidad para el colectivo implicado.

ÁMBITO FÍSICO DE APLICACIÓN

El ámbito físico supone que la intervención va a estar destinada a un ámbito geográfico de nuestra comunidad (por ejemplo: "El barrio del Conde Oliver") que en este caso en particular se ubicará en aquellas zonas más lejanas de nuestro Centro Base de Metadona (en la parte céntrica de nuestra localidad).

POBLACIÓN DESTINATARIA

En este punto se debe delimitar a qué población nos vamos a dirigir, que en este caso concreto serían los usuarios inscritos en el Programa de Metadona. Aunque con la visita a distintas zonas de la comunidad se podrán detectar nuevos destinatarios de nuestra intervención.

TEMPORALIDAD

Este punto es de vital importancia, ya que nos va a marcar todas aquellas actividades que nos propongamos hacer en la duración del Proyecto (que puede ser de un año, dos,...)

Además, el proyecto puede estar dividido en varias fases que se irán sucediendo según se vea cómo ha funcionado el proyecto en el tiempo en que se ha realizado.

OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos generales, hacen referencia a aquéllo que se quiere conseguir con todo el conjunto de actividades que se realicen a lo largo del proyecto. En este caso:

- ~ Crear en los usuarios del proyecto un control exhaustivo del consumo, intentando mejorar su calidad de vida.
- ~ Mejorar la asistencia, llevándola a los puntos donde sea necesaria la presencia de profesionales en la atención a drogodependientes.
- ~ Propiciar el descubrimiento de nuevas necesidades de intervención en zonas en las que acuda la unidad móvil.

OBJETIVOS OPERATIVOS DE INTERVENCIÓN

Estos objetivos hacen referencia al tiempo programado de realización de las actividades que nos van a ayudar a conseguir los objetivos generales, y podrían ser los siguientes:

- ~ Crear antes del 30 de abril del 2001 el Servicio de Atención Móvil a la Metadona, con la distribución de las unidades móviles por las diferentes zonas de la comunidad.
- ~ Organizar un equipo de trabajo en un plazo no inferior a dos meses, con la presentación del presente documento, para el inicio de la creación de dicho servicio.
- ~ Establecer un convenio anual de revisión del funcionamiento del servicio, para evaluar su continuidad o posibles modificaciones.

OBJETIVOS OPERATIVOS DE RESULTADOS

Con estos objetivos se pretende que en un plazo de tiempo determinado se hayan obtenido determinados resultados con la puesta en marcha del proyecto. Como ejemplo:

- ~ Que antes de finalizar el mes de diciembre de dicho año se haya conseguido visitar las zonas donde se van a destinar las Unidades Móviles.
- ~ Haber destinado entre dos y tres voluntarios para cada unidad, como apoyo a los profesionales de las mismas.
- ~ Conseguir que un porcentaje importante de la población destinataria de la intervención pase por las Unidades Móviles.

RELACIÓN DE ACTIVIDADES

ACTUACIONES	ACTIVIDADES (Cuantificadas y cualificadas)	Circunstancias, tiempo, lugar, costes...
1 Establecer un Convenio	- Propuesta al responsable de la Administración. - Redactar el Borrador. - Correcciones del Borrador. - Acuerdo y firma del Convenio.	- Realización en tres meses. - De tres a cuatro reuniones semanales.
2 Conformar el grupo de profesionales de las unidades	- Confecionar una relación de profesionales y funciones a desempeñar en las unidades. - Establecer una coordinación entre los distintos profesionales y el Centro Base según las características de los usuarios a atender.	- Crear el grupo en un período no superior a dos meses. - Repartir las tareas y zonas de asignación entre los profesionales máximo en 15 días. - Visitas de los técnicos a las zonas en 10 días.
3 Formación de los Voluntarios	- Preselección de los candidatos voluntarios. - Selección de los voluntarios. - Preparación de los voluntarios.	- Recopilación de los datos a través de las fichas de los voluntarios. - Establecer el modo y la duración de la selección en tres días. 30 horas (cinco días de seis horas cada uno)
4 Organizar la Realización de la tarea de las Unidades Móviles	- Elaborar un cuadro con los horarios de cada profesional y los días de trabajo. - Repartir los turnos a los voluntarios. - Repartir las rutas de trabajo a cada profesional y a cada voluntario de la unidad.	- Coordinar la actuación con el jefe de equipo cada semana. - Establecer unas hojas de intervenciones por zonas. - Realizar evaluaciones mensuales de la actividad realizada en cada unidad.

METODOLOGÍA

Con esta parte lo que se pretende es establecer el modo en cómo se van a llevar a término cada una de las actividades establecidas en apartados anteriores. Si continuamos con nuestro ejemplo veremos como:

La **actividad 5** se realizará teniendo en cuenta el Curriculum Vitae de cada uno de los que se han presentado a la oferta de trabajo y las funciones a desempeñar por cada una de las categorías profesionales a contratar. Para ello se desarrollará un cuadro como éste:

Puestos de trabajo

Un médico

Funciones requeridas para el puesto

Llevar el control de la evaluación en las dosis

La **actividad 7 y 8**, se destacará que el perfil del voluntariado debe responder a: dinamismo, capacidad para el aprendizaje, conocimientos sanitarios y superar la fase de entrevistas y los tests psicotécnicos.

La **actividad 9**, se realizará una metodología de trabajo dinámica en la que se combinarán clases teóricas y prácticas, mediante dinámicas de grupo, debates, videos,...

La **actividad 10**, se realizará un cuadro con los turnos por profesional, como el siguiente:

Nombre y Apellidos

José López López (A.T.S)

Turno de trabajo, días y ruta.

De tarde, los días 3, 7, 12, 24 y 29.

En la ruta de la C/Morera hasta la C/Río Tajo.

Lo mismo para los voluntarios:

Nombre y Apellidos

Alicia Torres Peña (A.T.S)

Turno de trabajo, días y ruta.

De mañana, los días 3, 9, 11, 22, 24 y 29.

En la ruta de la C/Constitución.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Organización:

- ~ Se establecerá una Comisión Técnica de evaluación del proyecto.
- ~ Se realizará un Seguimiento del trabajo realizado en cada unidad móvil por parte de un jefe de equipo asignado.

Coordinación:

- ~ Se mantendrán reuniones semanales con los responsables del Centro Base de Metadona, tratando las actuaciones concretas llevadas a cabo por los profesionales y voluntarios.
- ~ Se realizarán contactos con diferentes profesionales que trabajen con los usuarios desde otros servicios o instituciones.

Promoción:

Hace referencia a cómo se van a dar a conocer todos los resultados conseguidos y conocimientos adquiridos mediante la realización del proyecto, a través de revistas especializadas en el tema de drogodependencias y la propia revista mensual de Cruz Roja.

Además de participar en Conferencias o apariciones en la radio local.

Participación:

- ~ Se pedirá la colaboración de todos los profesionales que trabajan o mantienen contacto directo con los usuarios, para motivar al colectivo y favorecer el mantenimiento en el proyecto.
- ~ Será precisa la participación de voluntarios interesados en la intervención con drogodependientes.

ESTRUCTURA DE RECURSOS Y COSTES ANUALES

ESPECÍFICO		ASIGNADO	
Humanos	Coste	Humanos	Coste
2 médicos	6.840.000 ptas.	2 conductores	4.080.000 ptas.
3 A.T.S.	8.820.000 ptas.		
1 trabajador social	2.808.000 ptas.		
Formación voluntario	125.000 ptas.	Otros gastos de voluntarios.	500.000 ptas.
Subtotal	18.593.000 ptas.		4.580.000 ptas.

Materiales	Coste	Materiales	Coste
Equipamiento 2 Unidades Móviles*	3.000.000 ptas.	Consumibles	750.000 ptas.
		Folletos Informativos	100.000 ptas.
Subtotal	3.000.000 ptas.		850.000 ptas.

Tecnológicos	Coste	Tecnológicos	Coste
		2 equipos de radiotransmisión	450.000 ptas.
Subtotal			450.000 ptas.

Total Costes	21.593.000 ptas.	Total Costes	5.880.000 ptas.
---------------------	-------------------------	---------------------	------------------------

Total Costes directos 27.473.000 ptas.

Gestión, admon., e imprevistos 2.027.000 ptas.

COSTE TOTAL PROYECTO 29.500.000 ptas.

(*) Adaptación de vehículos existentes. Gasto incurrido en el primer año de funcionamiento.

ESTRUCTURA DE PRESUPUESTO

GASTOS		INGRESOS	
Personal Salario bruto, Seguridad Social, y formación de voluntarios 18.593.000		Aportaciones entidades: ● Ayuntamiento 17.200.000 ptas. ● Comunidad 9.000.000 ptas. ● Fundación XXX 2.500.000 ptas. ● Cruz Roja Española 800.000 ptas.	
Asignados Conductores y voluntarios 4.580.000			
Materiales Adaptación Unidades 3.000.000			
Asignados Equipos de radiotransmisión 450.000 Folletos informativos 100.000 Consumibles 750.000			
Gestión + admón. + imprevistos 2.027.000			
Total Gastos	29.500.000	Total ingresos	29.500.000

EVALUACIÓN

Aspectos a evaluar DURANTE

Indicadores o escalas Cuadros registros donde aparezcan

1 CARACTERÍSTICAS de los usuarios con los que se inicia el servicio

- nº de usuarios que acceden al servicio en los tres primeros meses.
- nº de nuevas incorporaciones de usuarios en los tres primeros meses
- nº de usuarios que estaban en el programa y que acudían al Centro Base.

2 PRODUCTIVIDAD

- nº de atenciones realizadas en las Unidades móviles.
- Ampliación o mantenimiento de las zonas de actuación.

Aspectos a evaluar DESPUÉS

Indicadores o escalas Cuadros registros donde aparezcan

1 SATISFACCIÓN de los usuarios

- Mediante cuestionarios:
- nº de usuarios que han solicitado la continuación del servicio.
 - nº de quejas expuestas.
 - nº de peticiones de información sobre el servicio.

2 ESFUERZO

- nº de reuniones del equipo técnico
- nº de reuniones del equipo técnico con responsables y técnicos del Centro Base.

3 RESULTADOS (eficacia)

- nº de usuarios con los que se ha conseguido mantener un seguimiento adecuado y progresivo de su situación de drogodependencia.

4 SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

- conclusiones y resultados extraídos de la reunión entre los responsables institucionales

5 IMPACTO EN EL ENTORNO SOCIO- FAMILIAR DE LAS DISTINTAS ZONAS

- mediante informes sociales y entrevistas individuales

anexo 5

Diez ingredientes para ser un directivo excelente

"En los directivos es preciso valorar mucho más las cualidades que los conocimientos especializados, la manera de ser y la actitud que las técnicas"

El cambio permanente de la Organización conlleva modificaciones en los roles y funciones del personal, así como la incorporación de nuevos sistemas de dirección y gestión.

El desempeño apropiado debe de partir del análisis de las actividades que como mando ha de desempeñar, de la reflexión del puesto que ocupa y las demandas que la Cruz Roja le formula.

Define las siguientes funciones:

Orientadas a la tarea:

- ~ Planificar y organizar el trabajo
- ~ Definir responsabilidades y establecer niveles de autoridad
- ~ Fijar objetivos y acordar plazos
- ~ Proporcionar información
- ~ Evaluar la calidad del trabajo
- ~ Realizar acciones de identificación, corrección y prevención de problemas
- ~ Obtener información sobre los usuarios, competidores y organizaciones externas.

DIRIGIR ES ...

- LLEVAR LA INICIATIVA
- INNOVAR
- MOVER FICHAS
- ORIENTAR
- ADELANTARSE
- NO SABER
SI SE ACERTARÁ
- ARRIESGARSE

Orientadas a las relaciones

- ~ Desarrollar los equipos de trabajo
- ~ Reconocer esfuerzos y logros
- ~ Implicar a los colaboradores en la toma de decisiones
- ~ Facilitar el progreso y promoción de los miembros de los equipos
- ~ Delegar tareas
- ~ Desarrollar contactos con personas que puedan apoyar nuestra acción

Un eje importante lo constituye el estilo de dirección por el que se opta y su adecuación al entorno de trabajo.

La cultura de la Organización mide la actividad y el grado de madurez de los colaboradores para realizar la tarea, éste debe de ser el criterio a la hora de definir el tipo de conducta que el directivo adoptará con los miembros de su equipo en los distintos momentos (liderazgo situacional).

Individuos maduros:

Con alto nivel de competencia, requerirán un estilo de dirección más orientado a las relaciones, demandando un alto grado de participación en la marcha de la oficina.

Individuos poco maduros:

Requerirán un estilo de dirección más orientado a la tarea, demandando un mayor control sobre sus actividades, una reducción del nivel de autonomía y una organización detallada de sus tareas.

DEBEMOS ...



1. DAR EJEMPLO: IMPLICACIÓN
2. PROMOVER COMUNICACIÓN
3. JUSTICIA Y TRANSPARENCIA
4. CONFIANZA Y SINCERIDAD
5. RESPETO HACIA LOS OTROS

PERFIL de un "directivo excelente"

- 1 **VISIÓN DE FUTURO** Tiene ideas claras sobre lo que quiere hacer y conseguir y la fuerza para continuar en caso de contratiempos.
- 2 **INTEGRIDAD** Se trata de una persona con fuertes principios y valores, alineados con los de la Cruz Roja, y a su vez pragmático, honesto y tolerante.
- 3 **INNOVADOR** Su máxima es: No espere. Procura organizarse para la innovación sistemática. Procura que la búsqueda de oportunidades internas y externas sea una característica intrínseca de la Institución.
- 4 **BUSCA EL EQUILIBRIO** Tiene que hallar el justo equilibrio entre el largo/medio plazo y el corto plazo. Entre la visión general y los embarazosos detalles minúsculos. Entre la prudencia excesiva y la temeridad.
- 5 **SENTIDO DE ECONOMÍA** Que exige austeridad en presupuesto y en el control del gasto. Esto no quiere decir "sé tacaño" sino gastar solo lo que conviene, cuando conviene y en aquello que más conviene.
- 6 **EJEMPLAR** Los ejemplos arrastran. El ejemplo puede más que las palabras. Si das ejemplo puedes pedirle todo a tus hombres porque siempre acabas por merecer y conquistar su confianza.
- 7 **MOTIVADOR** Tiene que mantener el entusiasmo por la acción, confianza en lo que se hace el afán de superación. Debes decir lo que esperas de cada miembro de tu equipo y el grado de cumplimiento de sus logros.
- 8 **COMUNICADOR** Comunicar "siempre". Informar "cuando sea necesario". Si comunicas evitarás los rumores y propiciarás las acciones comunes.
- 9 **TRABAJA EN EQUIPO** Nadie es perfecto, pero un equipo puede serlo. Para conseguir: los objetivos y metas comunes, una mayor creatividad y el compromiso y apoyo mutuo del grupo de tu Asamblea Local debes "Trabajar en Equipo" y delegar.
- 10 **NEGOCIADOR** Siempre estamos negociando consciente o inconscientemente. Primero conoce el problema, el tuyo y el de la otra parte y luego intenta alcanzar un acuerdo con flexibilidad al objeto de ganar-ganar.

anexo 6

GLOSARIO I F E E

Actividad: Acción realizada dentro de un proyecto con el objeto de transformar insumos –recursos materiales, humanos y financieros– en resultados.

Actuaciones: Son los procedimientos alternativos que suponen posibles vías de intervención para cumplir los objetivos del programa.

Beneficiarios: El grupo específico en cuyo beneficio se realiza el proyecto o programa.

Criterio: Condición específica que puede ser valorada y así utilizarse para juzgar ciertos fenómenos o cosas. Son utilizados como elemento objetivo en la priorización de necesidades.

Cultura organizativa: conjunto de creencias, normas y valores que configuran el comportamiento de los directivos y del personal.

DAFO: Método seguido para analizar el contexto a intervenir que combina una doble perspectiva: La de organización y la del entorno.

Eficacia: Es una medida del grado en que un proyecto o programa tiene éxito en el logro de sus objetivos.

Eficiencia: Es una medida de la "productividad" del proceso de ejecución, es decir, cómo se convierten los insumos (recursos) en resultados desde el punto de vista económico.

Ejecución: Parte del proceso de planificación que se refiere a la puesta en práctica de programas y/o proyectos y en sentido general a la materialización de las ideas diseñadas.

Estilo: Es la expresión del carácter y talante de las figuras-clave de la organización; los que influenciaban la cultura de toda la organización.

Estrategia: Representa el conjunto de acciones para realizar los planes de la organización.

Estructura: Corresponde a la forma de ser de la organización y de los medios productivos necesarios para conseguir el objeto social.

Estudio de la realidad: Conocimiento profundo de los fenómenos que se producen en la sociedad con especial énfasis en sus causas y consecuencias respecto al contexto y la población.

Evaluabilidad: Cualidad que debe tener un proyecto de sentar las bases para una adecuada evaluación.

Evaluación final: Es aquella que se realiza en el momento preciso en que la acción es terminada. Consiste básicamente en un análisis de consecución de los resultados y, eventualmente, de los objetivos específicos de la intervención.

Evaluación intermedia: Es aquella evaluación que se lleva a cabo durante la ejecución de la intervención, en un momento determinado durante la ejecución de la intervención que generalmente coincide con el fin de una fase o etapa.

Evaluación posterior: A diferencia de la evaluación final ésta se suele realizar algún tiempo después de finalizada la intervención y su nivel de análisis es más profundo. De esta manera se puede evaluar si la intervención ha sido viable y cuáles han sido sus efectos una vez pasado el tiempo desde su finalización formal.

Evaluación: Examen sistemático e independiente de un proyecto, a fin de determinar su eficiencia, eficacia, impacto, viabilidad y la pertinencia de sus objetivos.

Habilidades: Referían las características de este personal que le distinguían del de una organización competidora.

Impacto: Los cambios positivos y negativos, directos o indirectos, producidos como resultado de un programa o proyecto.

Implimentación: Proceso que comprende las actuaciones y la provisión de recursos necesarios para la ejecución de lo planificado.

Indicadores: Son las señales que permiten cerciorarse de que se ha logrado aplicar una norma. Constituyen un medio de medir el impacto o resultado de los programas

y de difundir información sobre ellos y sobre los procedimientos y métodos y utilizados. Los indicadores pueden ser de índole cualitativa o cuantitativa.

Meta: fin y objetivo de cualquier acción; fin al que se tiende y se pretende conseguir.

Método IFEE: Método de gestión del ciclo de las intervenciones utilizado por Cruz Roja. A partir de las siglas de las fases dicho ciclo se construye el término IFEE: Identificación, Formulación, Ejecución y Evaluación.

Misión: obra o función transcendental que una organización se siente obligada a realizar en beneficio de otros.

Objetivo específico: El efecto de un proyecto espera conseguir si se termina con éxito y a tiempo. La razón para ejecutar el proyecto.

Objetivo global: El objetivo último y a largo plazo del impacto de desarrollo que se espera lograr después de haber alcanzado el objetivo específico del proyecto.

Objetivos operativos: Objetivos propios del nivel de los proyectos, son más concretos que los objetivos del programa y pueden hacer referencia a las intervenciones a realizar y/o los resultados que se espera obtener de la acción.

Objetivos: Aspectos que queremos conseguir mediante la intervención. Se refiere a cualquier situación deseada.

Personal: Definía el conjunto de personas que operan en la organización, las peculiaridades que exaltan sus correspondencias con los objetivos de la misma.

Plan: Conjunto articulado de programas orientados a un objetivo común.

Planificación: Planteamiento sobre el futuro que permite elegir racionalmente entre varias alternativas de acción, hacer previsión de los recursos que se necesitarán y de los métodos y técnicas que mejor se adecuan para lograr los objetivos.

Política: conjunto de actividades relacionadas con la forma de conducir un asunto para alcanzar un fin.

Precariedad: Situación que implica un acceso no constante o restringido a la participación en la vida social, económica y cultural.

Principio: verdad fundamental, axioma o postulado que determina la forma de actuación de las personas y/o las organizaciones.

Procedimiento: sucesión de fases, operaciones o actos para hacer algo; método para ejecutar una acción.

Programa: Documento que contiene un conjunto coordinado de proyectos para la consecución de las finalidades de un Plan.

Programación: Proceso de la planificación aplicada al nivel táctico que marca los pasos de la intervención social, desde el encargo hasta la ejecución.

Protocolo: Documento formalizado y standard para la recogida, análisis y/o presentación de determinados datos.

Proyecto: Instrumento de la planificación operativa que señala la forma concreta de conseguir los propósitos marcados en el programa.

Sistema: Expresa el conjunto de metodologías y técnicas aplicadas en apoyo de las estrategias y de la organización para conseguir los objetivos previstos.

Supuesto: Condiciones externas que son necesarias para el éxito del proyecto pero que están completamente fuera del control de la gestión del proyecto.

Valores comunes: Correspondía a los valores-guía que la organización asume e inspira a su propio personal.

Variables: Aspectos, propiedades, rasgos, cualidades o dimensiones en que puede dividirse y analizarse cualquier fenómeno social, para su observación, ordenación y clasificación.

Vulnerabilidad: Situación inducida por los estados de pobreza, precariedad y/o exclusión.

Visión: anticipar el futuro, visualizar a dónde queremos llegar con nuestra acción en un plazo de tiempo determinado.

Bibliografía

Ander-Egg, E. "Introducción a la Planificación". Siglo XXI.
Madrid, 1991.

Porcel, A. "La intervención del trabajador social en la
planificación, gestión y desarrollo de los servicios sociales"
Revista Documentación Social nº 79 (1990).

Romero Eduardo. "La planificación en el bolsillo". Editorial
Cruz Roja Española. Madrid, 1994.

Varios. "Cooperación Internacional. Formación
Especializada". Cruz Roja Española. Madrid, 1997

Varios. "Enfoque del marco lógico: manual para la
planificación de proyecto orientados mediante objetivos".
Instituto Universitario para el Desarrollo y la Cooperación
UCM y CEDEAL. Madrid, 1993.

Varios. "Evaluación de la vulnerabilidad y la capacidad de
una Sociedad Nacional".
Guía de la Federación. 1995

"Guía del Presidente Local". Cruz Roja Española.
Madrid 1992.

Varios. "Taller elaboración y gestión de proyectos de
intervención social". Asamblea de Cooperación para la
paz. Jornadas de la Escuela de Mediadores Sociales para
la Inmigración. Madrid, 1999.