



Descripción general de la planificación

Descripción general

Esta herramienta consiste en una descripción general sobre los diferentes aspectos que implica la planificación de una organización o proyecto. Permite que el usuario pueda distinguir entre una planificación estratégica y una planificación de acción, ambas tratadas en detallada en herramientas aparte. Asimismo, aporta algunas ideas sobre técnicas útiles para la planificación, además de una clara imagen del trabajo que supone para un equipo inexperto de cualquier organización. También proporciona una clara explicación sobre la conexión entre planificación y seguimiento y evaluación. Otra de las herramientas trata con más detalle este último tema.

El mapa conceptual de la página tres te guiará por toda esta descripción general de la planificación.



Descripción general de la planificación

Introducción

¿Por qué es necesaria una herramienta sobre la descripción general de la planificación?

Una planificación supone un proceso muy complejo que puede adquirir muy distintas formas. Existen diferentes tipos de planificación y diferentes modos de llevarla a cabo, al igual que muchas herramientas de planificación. El conocimiento del tipo de planificación necesaria para cada situación específica es una destreza en sí misma. De este modo, este conjunto de herramientas pretende ayudarte a solventar qué tipos de planificación necesitas, en qué momento y qué herramientas son más apropiada para tus necesidades. Las herramientas sobre planificación estratégica, planificación de acción y sobre seguimiento y evaluación te proporcionarán más información sobre como llevar a cabo estos procesos.

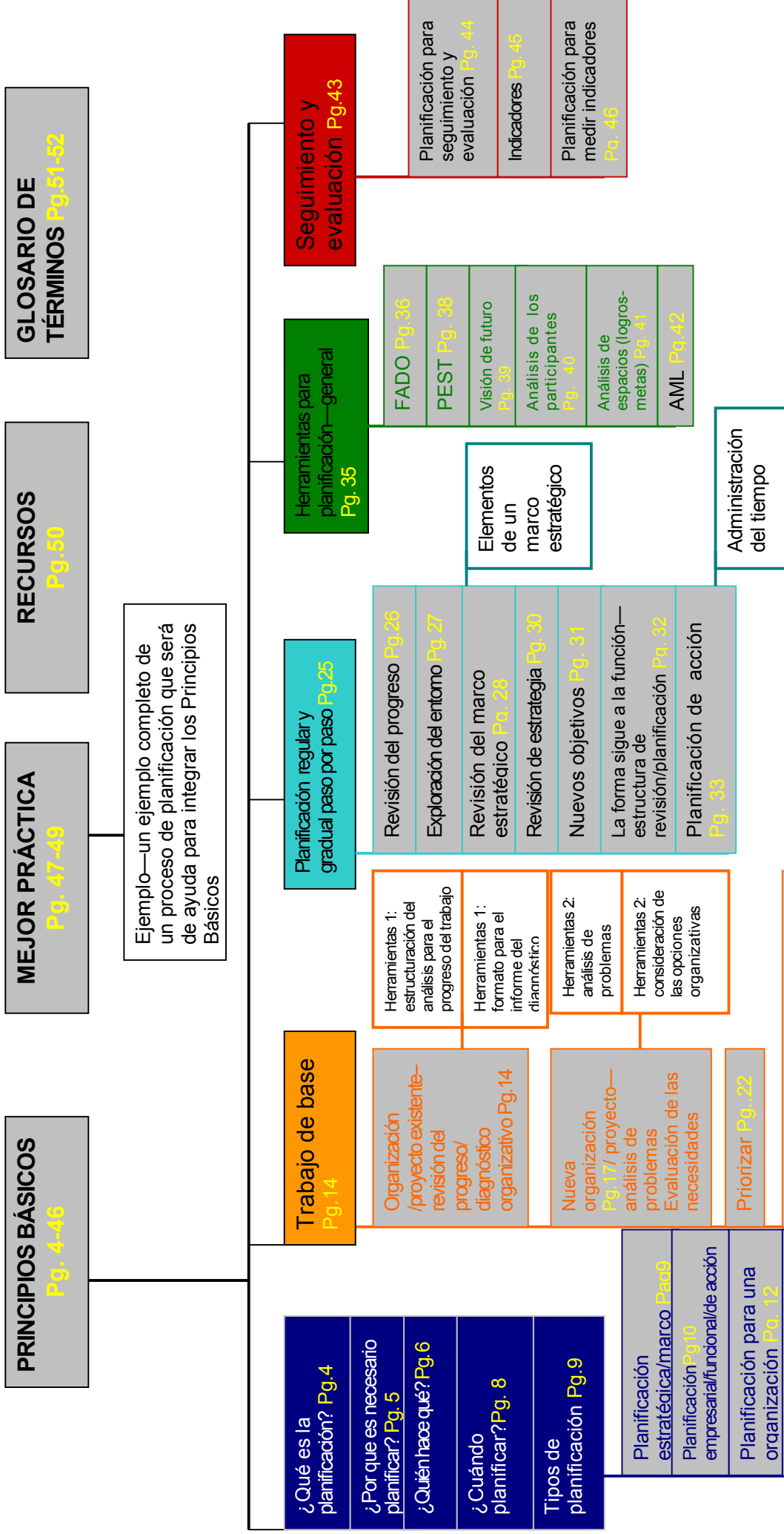
¿Quién debe usar estas herramientas?

Estas herramientas están dirigidas específicamente a aquellas personas que poseen poca experiencia en planificación. Puede que no te hayas implicado con anterioridad en la dirección de ninguna organización, proyecto o departamento, o bien, en la sección de planificación de tu trabajo. No obstante, en estos momentos te enfrentas con la tarea de realizar la planificación de tu organización, proyecto o departamento y no estás muy seguro de por dónde empezar. Si te encuentras en esta situación, estas herramientas te serán de gran utilidad.

¿Cuándo serán útiles estas herramientas?

- Cuando necesites planear tanto estratégica como funcionalmente y tengas que distinguir entre ambos modos.
- Cuando necesites algunas ideas sobre como diseñar un proceso de planificación.
- Cuando empieces la planificación para un nuevo proyecto u organización.
- Cuando necesites algunas ideas sobre técnicas de planificación.
- Cuando necesites entender la relación entre una planificación y un seguimiento y evaluación.

Descripción general de la planificación





Descripción general de la planificación

PRINCIPIOS BÁSICOS

¿EN QUÉ CONSISTE LA PLANIFICACIÓN?

La planificación es un proceso sistemático en el que primero se establece una necesidad, y acto seguido, se desarrolla la mejor manera de enfrentarse a ella, dentro de un marco estratégico que permite identificar las prioridades y determina los principios funcionales. Planificar significa pensar en el futuro, de tal manera que se pueda actuar de inmediato. Esto no quiere decir que todo vaya a surgir según el plan establecido. De hecho, no será así con toda probabilidad. Pero si se ha planificado correctamente, la posibilidad de realizar ajustes, sin comprometer las metas globales, resultará mucho más apropiada.



Descripción general de la planificación

¿POR QUÉ ES NECESARIO PLANIFICAR?

La combinación de un buen marco estratégico (obtenido a partir de una planificación estratégica) junto con un buen plan funcional o plan de acción se manifiesta de la siguiente manera:

- Te proporciona una clara comprensión de los elementos necesarios para lograr los objetivos de desarrollo;
- Te ayuda a otorgar prioridades y tomar decisiones;
- Te permite centrar aquellos recursos más limitados en las acciones que beneficiarán tu trabajo de mejor manera;
- Te mantiene en contacto con tu contexto: a nivel mundial, nacional o local;
- Te proporciona una herramienta de ayuda para comunicar tus intenciones a otras personas;
- Te proporciona una guía coherente para su aplicación diaria.

Las ventajas de la planificación deben ser estudiadas, pues existen muchas excusas para no llevarla a cabo y «ponerse manos a la obra» de inmediato. A menudo resulta más sencillo no planificar por los siguientes motivos:

- Una buena planificación implica tiempo y dinero. Pero si se realiza correctamente, la inversión merece la pena.
- A veces un «estado de confusión eficaz» puede mantenerte a flote. Esto es cierto si tienes suerte. Sin embargo, esta confusión puede resultar costosa y desconcertante, al igual que ineficaz, debido al precario uso de los recursos, y también, inútil por no conseguir los resultados deseados.
- No puedes planificar en medio de una crisis, pero si planificas adecuadamente, evitarás algunas de ellas. Además, aunque tengas que ocuparte de las crisis de manera inmediata, independientemente de tus planes, cuando acabe la crisis, el plan te permitirá continuar con el trabajo de nuevo.
- La planificación tan sólo será útil si las personas se comprometen a llevarla a cabo. Esto es cierto, pero no utilices esta postura como una excusa para no planificar: «Nadie sigue el plan, entonces, ¿por qué molestarse?». El papel de la dirección de la organización tiene que asegurar que la planificación es útil y puesta en práctica. Las personas adquieren participación en un plan, formando parte de su desarrollo, siempre que tenga sentido y posibilidades.



Descripción general de la planificación

¿QUIÉN HACE QUÉ?

¿Quién hace qué en el proceso de planificación organizativa?

En cada una de las fases de planificación intervienen distintos interesados directos. Observa la siguiente tabla de contenidos:

Fase de planificación	¿Quién está implicado?
Planificación del plan	Debe haber un responsable que garantice que se lleva a cabo una planificación de manera regular y adecuada. Normalmente, existe un equipo encargado de situar la planificación en la agenda
Comprensión del contexto	Esta fase podría formar parte de un taller de planificación, o bien, se podría realizar aparte. Es conveniente involucrar a una persona ajena al proceso con una amplia comprensión del contexto general y tu sector, para que hiciera una presentación. Puede que cuente con a una persona del entorno que esté muy capacitada para llevarla a cabo del mismo modo. Esta presentación debe dirigirse a toda la Junta Directiva y empleados. (Ver también el apartado sobre <i>Exploración del entorno</i>)
Planificación de la visión de futuro—desarrollo de una visión global para la organización.	Según el tamaño de la organización, puede que decidas incluir a todos los miembros en esta fase, o bien, establezcas un equipo de planificación. Si te decides por esto último, el equipo debe mantener informado al resto del personal y a la Junta Directiva y alcanzar un consenso sobre la visión final.
Formulación de la misión—transformar la visión en una misión para la organización—qué se va a realizar para lograr esta misión y cómo.	Igual que lo anterior
Análisis de la situación—esto implica un análisis de la situación actual dentro de la organización y de aquellos asuntos exteriores que tienen (o puede que tengan) impacto en la propia organización.	Si fuera posible, realiza esta fase con todo el personal, o bien, hazlo proyecto por proyecto o departamento por departamento. Como parte de este proceso sería conveniente hacer un análisis FADO (ver el apartado que explica cómo hacerlo). Con frecuencia las organizaciones preguntan si el personal de administración debería incluirse en estos procesos: resulta útil incluirlo en estos momentos estratégicos preliminares. A partir de aquí, hasta llegar a la planificación de acción, ya no es tan importante, a no ser que muestre mucho interés.
Opciones estratégicas y finalización de la misión—en este punto, los responsables de realizar un programa analizan las opciones estratégicas para la organización: cuál es la mejor manera de causar impacto en el problema al que nos enfrentamos, teniendo en cuenta nuestro contexto, interna o externamente. A continuación, revisan la declaración sobre la misión para comprobar que tiene sentido.	Todo el personal profesional y perteneciente al programa junto con algún miembro de la Junta.
Establecimiento de metas y revisión de la estructura (ver también el apartado sobre <i>La forma sigue a la función</i>). El establecimiento de metas implica fijar amplias metas globales o áreas de resultados para la organización. Este hecho, servirá de indicador para estructurar de la mejor manera posible el trabajo de la organización.	Puede llevarlo a cabo el equipo de planificación, o bien, los miembros del personal con cargos de mayor responsabilidad. Si fuera posible, también puede realizarlo el personal profesional o encargado del programa. Una vez que las metas prioritarias queden claras, la estructura de la organización puede revisarse.



Descripción general de la planificación

Establecimiento de objetivos (ver también el apartado <i>Nuevos objetivos</i>). Esta fase es más específica que la de metas globales, y por tanto, requiere una unidad de trabajo para determinar los objetivos a alcanzar para que se cumplan las metas generales de la organización.	Debe realizarlo todo el personal profesional, preferentemente dentro de unidades, departamentos y proyectos.
Planificación de acción—implica el desarrollo de actividades graduales que son necesarias para alcanzar los objetivos. Se dispone de todo un conjunto de herramientas sobre planificación de acción.	Igual que lo anterior. Llegados a este punto, el personal administrativo debe implicarse de nuevo.
Puesta en práctica.	Todo el personal
Seguimiento y evaluación. Se dispone de todo un conjunto de herramientas sobre seguimiento y evaluación.	Todo el personal de mayor responsabilidad; información a la Junta Directiva.

Nota: aquel trabajo que se realice a nivel de proyecto, departamento o unidad tiene que ser aprobado por el equipo administrativo de la organización—la estructura da cuentas a la Junta directamente.

Nunca habría que asustarse de pedir aportación exterior o técnica si se cree que es necesario. Nuestra experiencia nos dice que es muy útil tener un facilitador exterior para llevar a cabo la parte estratégica del proceso. Esto ayuda a que la organización o proyecto se aleje de una manera de pensar obsoleta e inicie nuevos métodos de trabajo. Busca un facilitador que comprenda tanto tu sector como el trabajo de tu organización.



Descripción general de la planificación

¿CUÁNDO PLANIFICAR?

No existen reglas estrictas que dicten cuándo planificar en una organización o proyecto. Aquí se ofrecen algunas directrices:

- Antes de empezar algo nuevo, se necesita un proceso de planificación a gran escala—esto va dirigido a nuevas organizaciones y proyectos.
- La puesta en práctica requiere un seguimiento constante, de modo que, la planificación de acción pueda revisarse y alterarse si fuera necesario.
- La planificación anual (revisión de la estrategia cada dos años y evaluación de las actividades como base para una planificación en detalle de actividades anuales), con frecuencia, debería tener lugar a finales del año anterior, para que diera tiempo a poner en marcha planes en el nuevo año venidero. Un «año» no corresponde necesariamente a un año natural. Los años pueden estar determinados, o bien por el año fiscal, o bien por el período cíclico del proyecto.
- La planificación estratégica a gran escala debería realizarse dentro de un período comprendido de tres a cinco años, a no ser que el entorno esté cambiando rápida y radicalmente.

Descripción general de la planificación

TIPOS DE PLANIFICACIÓN

«Planificación» es un término a considerar que comprende diferentes tipos de actividades: se puede planificar a nivel estratégico, a nivel funcional o a nivel de actividad, para una organización o para un programa o proyecto. Los dos tipos de planificación principales son los siguientes:

- Planificación estratégica (ver el apartado sobre *Planificación estratégica/marco*) y
- Planificación empresarial, funcional y de acción.

En las siguientes páginas tratamos brevemente las distintas implicaciones en torno a cada tipo de planificación. Para obtener más detalles, se requiere el uso de las herramientas específicas destinadas a describir cada uno de los procesos.

Planificación estratégica/marco estratégico

La planificación estratégica o el desarrollo de un marco estratégico representa un «cuadro» de mayor envergadura. Las organizaciones a menudo se ven tan envueltas en los problemas cotidianos que se olvidan de este «cuadro» de mayor envergadura. Están siempre tan ocupados planificando «asuntos», que fracasan en la planificación funcional, empresarial o de acción.

Una organización desarrolla un marco estratégico a través de una planificación estratégica. Este marco le permite determinar sus prioridades y las estrategias que podrían ayudar en la consecución de su visión de futuro.

Una estrategia engloba tanto un enfoque general, que se fundamenta en la comprensión del amplio contexto funcional, como tus propias fuerzas y debilidades y los problemas a los que intentas enfrentarte. Una estrategia te ofrece un marco en el que trabajar, te aclara aquello que intentas alcanzar y el enfoque que pretendes usar. No explica en detalle actividades específicas.

¿Adónde llegas con la planificación estratégica?

La planificación estratégica le permite a una organización de desarrollo:

- analizar la situación o contexto en el que funciona (social, político y económico), de modo que se entienda el contexto y se pueda formular una visión (ver también el apartado *Elementos de un marco estratégico*);
- identificar el problema o problemas, dentro de una situación en la que la organización cree que está bien ubicada para tratarlo (ver también el apartado *Elementos de un marco estratégico*);
- reflexionar sobre su sistema de valores para crear parámetros (un marco) para sus actividades (ver también el apartado *Elementos de un marco estratégico*);
- establecer metas por sí misma (ver el apartado *Revisión de la estrategia*);
- formular una declaración sobre la visión y la misión, basada en un análisis e identificación de sus problemas (ver el apartado *Elementos de un marco estratégico*);
- analizar sus puntos fuertes y débiles a la hora de enfrentarse a los problemas identificados (ver el apartado sobre cómo hacer un *Análisis FADO* para conocer el método a emplear en este caso);
- identificar oportunidades y amenazas del entorno que pudieran afectar a su trabajo (un *Análisis FADO* y *PEST* serán de gran ayuda—ver los apartados adecuados);



Descripción general de la planificación

- dar prioridad a las necesidades (ver el apartado sobre *Priorizar*)
- revisar opciones estratégicas para alcanzar sus metas y seleccionar las más apropiadas (ver el apartado *Revisión de la estrategia*);
- estructurarse adecuadamente (ver el apartado sobre *La forma sigue a la función—revisión/planificación de la estructura*)

Hecho esto, la organización está preparada para pasar a la siguiente fase de planificación que consiste en la planificación empresarial, funcional y de acción, que convierte una estrategia en una puesta en práctica.

Sin la fase de planificación estratégica es bastante probable que acabes realizando una serie de actividades que no siempre tiene como resultado un esfuerzo coordinado. El plan estratégico te mantiene en el camino y te proporciona una piedra de toque para encontrar respuestas a preguntas tales como:

- ¿Es éste el tipo de trabajo que deberíamos estar desempeñando?
- ¿Alcanzaremos nuestros objetivos con estas actividades?
- Teniendo en cuenta que contamos con pocos recursos, ¿es ésta la manera más estratégica de actuar?, ¿tendrá el máximo impacto para la inversión de recursos realizada?
- ¿Es ésta nuestra mejor manera de conseguir nuestros objetivos?

Toda nueva organización, proyecto o programa necesita una planificación estratégica para desarrollar un marco estratégico en el que trabajar. Sin embargo, otras organizaciones, proyectos o programas ya existentes también necesitan revisar su proceso de planificación estratégica de vez en cuando, pues las situaciones cambian, las estrategias no funcionan, aparecen otras oportunidades disponibles... Tampoco se recomienda una planificación estratégica anual, ya que los continuos cambios en las opciones estratégicas podrían dar lugar a que no dieran oportunidad real para que llegue a funcionar del todo. No obstante, sí funcionaría una revisión de la estrategia cada dos años y un proceso de planificación estratégica a gran escala en un intervalo de tres a cinco años.

Planificación empresarial, funcional y de acción.

¿Qué ocurre si se actúa directamente sin realizar en primer lugar una estrategia?

Ahora es el momento en el que se pasa a funcionar. La mayoría de las organizaciones encuentra más sencillo ponerse manos a la obra de inmediato que llevar a cabo una «estrategia». «¿Planificar un taller o lanzar una campaña? ¡Vamos a trabajar de una vez!» No obstante, sin el trabajo estratégico preliminar, no hay manera de evaluar si el taller, la campaña o el enfoque son adecuados.

Como ejemplo, se puede tomar a una organización estadounidense con gran éxito en la prevención del VIH / SIDA en su propio país. Esta organización también se fundó en un país en desarrollo africano para realizar el mismo tipo de trabajo y se envió a un director de programas experimentado que obtuvo grandes logros en EE.UU. Básicamente, centró su programa en las personas homosexuales y empleó una especie de «estrategia de choque» para conseguir que estas personas del país africano en desarrollo entendieran cómo prevenir la expansión de la enfermedad. Sin embargo, los hechos demuestran que en los países africanos la expansión de la enfermedad tiene lugar principalmente a través de las relaciones heterosexuales; además, estas personas eran



Descripción general de la planificación

menos receptivas en cuanto a homosexualidad se refiere en comparación con aquellas otras personas en San Francisco o Nueva York. Se necesitaba otro tipo de estrategia, ya que al actuar de manera directa sin un previo proceso de plan estratégico, fracasó a la hora de tener un impacto en la epidemia del VIH / SIDA en este país en desarrollo.

¿Qué es un plan empresarial, funcional y de acción?

Éstas son palabras diferentes para referirse a un proceso muy similar. Cada una de ellas se refiere a un plan de aplicación para conseguir tus metas y objetivos. Por motivos de simplificación, en general nos referimos a este proceso como planificación de acción y al propio plan como plan de acción.

Una vez se tiene el plan estratégico, el plan de acción responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace falta hacer?
- ¿Cómo se va a hacer?
- ¿Quién lo va a hacer?
- ¿Cuándo tiene que estar acabado?
- ¿Qué recurso se requiere para hacerlo?

Las respuestas a estas preguntas te darán la base para planificar un presupuesto y así recaudar fondos o ingresos. (Otra de las herramientas trata de manera más específica el proceso para elaborar un presupuesto)

Por ejemplo, tu visión consiste en que todo niño en un determinado país tenga acceso a una educación infantil temprana y asequible. Tu meta consiste en asegurar un número suficiente de profesores que haga posible tu visión. Tu objetivo es preparar en cada región a un determinado número de profesores que trabajen desde casa, a través de la creación de talleres en estas regiones. Tu plan de acción contestará a las preguntas clave en detalle como se indica a continuación:

- El número exacto de talleres y los objetivos de asistencia en cada uno de ellos (inclusive el perfil del tipo de participantes deseados).
- Cómo serán contratados los participantes, quién estará implicado y cuándo va a tener lugar.
- Qué currículo se va a emplear, quién lo desarrollará y cuándo.
- Cuándo y dónde se celebrarán los talleres y quién se encargará de organizarlo.
- Cómo, cuándo y quién va a realizar el seguimiento y evaluación de la estrategia de los talleres.
- Qué recursos se requiere para llevar a cabo cada uno de los pasos a realizar.
- Un presupuesto detallado.

Todo esto se podría resumir de la siguiente manera:

- Un plan de producción para el proyecto,
- Un plan de recursos humanos para el proyecto
- Un plan de duración para el proyecto,
- Un presupuesto resumido o un plan financiero para el proyecto.

El plan de producción resume aquello que va ser producido, por ejemplo, 200 talleres, 4.000 profesores formados, un currículo publicado en un formato que pueda reproducirse, 25 formadores con preparación, etc.



Descripción general de la planificación

El plan de recursos humanos proporciona detalles sobre cómo se afrontarán los requisitos en cuestión de recursos humanos del proyecto. Por ejemplo; dos formadores experimentados del personal actual de la organización; 25 formadores con preparación que serán capacitados para llevar a cabo los procesos de formación y que serán seleccionados desde las organizaciones comunitarias en cada región; una administración por parte del Director del Departamento de Formación; un administrador que trate con asuntos de logística en cada región, apoyado por una organización local, etc.

El plan de duración muestra la relación existente entre las actividades y aquello que ha de realizarse en primer lugar. Existen herramientas para llevarlo a cabo y en el conjunto de herramientas de la planificación de acción se encuentran referidas.

El presupuesto resumido incluye tus principales categorías de elementos junto con un plan para hacer circular el dinero. (La herramienta sobre cómo elaborar presupuestos explica cómo realizar un plan hacer circular dinero).

Para obtener más información sobre herramientas y técnicas que pueden ser útiles para la planificación de acción, también puedes ver el apartado sobre herramientas de planificación—descripción general.

Una vez que hayas hecho la planificación estratégica y de acción, estarás en el buen camino para realizar la aplicación.

¿Habrá que considerar el hecho de planificar para una organización o un para un proyecto?

Los principios son los mismos, pero con unas mínimas diferencias. En las próximas dos páginas nos centramos en los distintos énfasis, según planifiques para una organización o para un proyecto.

Planificación para una organización

Alguna de los puntos que habría que considerar cuando planificas para una organización al completo son los siguientes:

- Cuando comienzas una nueva organización, presta especial atención a la fase de planificación estratégica. El trabajo a realizar sobre la evaluación de las necesidades y el análisis de los problemas en esta etapa resulta vital. (Ambos son tratados en detalle en esta herramienta).
- Haz revisiones estratégicas con regularidad (dos al año), al igual que planificaciones estratégicas (en períodos de tres a cinco años), para asegurar que tus estrategias aún son firmes y las mejores posibles.
- Fundamenta tus revisiones estratégicas y procesos de planificación estratégica sobre la base de algún método de evaluación. (Ver el apartado sobre *Planificación para el seguimiento y evaluación* en esta herramienta y la herramienta referente al *Seguimiento y Evaluación*).
- Deja la planificación de acción para los proyectos o unidades encargadas de esta tarea.
- No supongas que la distribución del trabajo tiene que ser la misma que la habitual—si el trabajo cambia, la estructura de la organización puede que también cambie. (Ver el apartado sobre *La forma sigue a la función*).

Descripción general de la planificación

- Implica a todos los departamentos, unidades, proyectos y programas en un proceso de planificación organizativo, pero sigue las directrices dadas en el apartado *¿Quién planifica?*
- Es decisión del equipo administrativo integrar planes para que el plan organizativo sea coherente, en vez de un trabajo inconsistente con distintos planes.
- Es decisión del equipo administrativo asegurar que los recursos se encuentran adecuadamente distribuidos según el plan de acción.

Planificación para un proyecto

Éstos son algunos de los puntos a tener en cuenta cuando se planifica para un proyecto:

- Necesitas ser muy claro acerca de la relación entre el proyecto y la organización a la que pertenece. Debe existir una relación orgánica entre ellos. No puedes simplemente añadir un proyecto al trabajo de una organización porque parece una buena idea. Debe ajustarse a tu visión, valores, y declaración de la misión. (Ver el apartado sobre *Elementos de un marco estratégico*).
- Necesitas hacer una planificación estratégica inicial que sea prudente, y a continuación, revisiones estratégicas regulares (posiblemente cada seis meses), debido al ajuste temporal al que estás limitado. Esto te permitirá hacer modificaciones a tiempo.
- Necesitas planear tu tiempo con prudencia. A menudo, un proyecto tiene un período de tiempo limitado y, por tanto, tienes que ser capaz de producir los resultados propuestos en este tiempo especificado.
- Necesitas planificar tus necesidades de recursos con prudencia. Es probable que intentes recaudar dinero en particular para el proyecto, por lo que es importante que esto se lleve a cabo correctamente.
- Necesitas definir tu plan de recursos humanos con relación a la capacidad restante que ya existe en la organización.
- Necesitas planificar tus puntos de entrada y salida, de modo que otros interesados directos y la organización en conjunto comprendan las consecuencias de la duración del proyecto planificado.
- Necesitas planificar cómo vas a conectar el trabajo del proyecto con el trabajo que ya llevas a cabo en la organización. Es importante evitar que los proyectos se conviertan en «imperios» separados y que no parezcan parte de la organización.
- Necesitas asegurarte de que tus planes de acción no interfieran con las actividades cotidianas de la organización, o bien, coincidan con las actividades de otros proyectos y/o departamentos.



Descripción general de la planificación

TRABAJO DE BASE

Algunas organizaciones anuncian que «vamos a hacer nuestra planificación el 27 y 28 de noviembre» y luego organizan un taller en el que todos analizan cuales son las necesidades existentes para el nuevo año: se ponen de acuerdo sobre el tiempo, las áreas de responsabilidad, etc. Esto no es lo que consideramos «trabajo de base» para una planificación. Aquellas organizaciones que confían en este tipo de planificación corren el riesgo de deshacerse con más probabilidad, en cuanto su entorno cambia o el funcionamiento interno de la organización no es todo lo correcto que cabe esperar. Aunque la asignación de tareas forma parte de la planificación de acción, ocurre a medida que se realiza cualquier proceso de planificación. Habría mucho que hacer con anterioridad.

La base necesaria para la planificación es ligeramente distinta dependiendo de que la organización o el proyecto haya existido durante un tiempo, o bien, esté nada más que empezando.

Organización/proyecto existente—Revisión del progreso /Diagnóstico organizativo

Cuando una organización o proyecto ha existido durante un tiempo, parte de la base para un proceso de planificación implica lo siguiente:

- Revisar el trabajo realizado desde el último proceso importante de planificación, en relación con el conjunto de objetivos.
- Hacer un diagnóstico organizativo que establezca la actual salud interna de la organización.

La **revisión del trabajo realizado** se llevará mejor a cabo en aquellos proyectos, departamentos o unidades en los que el trabajo estaba realmente ubicado. Lo ideal sería que, después del proceso de planificación anterior, cada proyecto, departamento o unidad creara su propio formato, con el que medir el progreso e informar al resto de las organizaciones sobre éste. Lo que se requiere ahora es ponerlo todo en conjunto y analizar aquello que ayudó y dificultó el trabajo. Cada proyecto, departamento o unidad también podría hacer un *Análisis FADO* (ver el apartado que lo describe). En el apartado: *Herramientas 1: estructuración del análisis para el progreso del trabajo*, se propone un método para estructurar la revisión del trabajo. Este tipo de revisión también debería realizarlo la directiva y administración y la sección de finanzas de la organización.

La dirección de una organización debería hacer un diagnóstico organizativo de manera regular. Sin embargo, a la hora de preparar un ejercicio de planificación de mayor importancia, las percepciones obtenidas del diagnóstico han de ponerse en conjunto, analizarse y resumirse en el proceso de planificación. *Herramientas 1: formato para el informe del diagnóstico organizativo*, propone un modo de realizarlo. El diagnóstico organizativo implica:

- Una exploración interna de la organización de manera constante para examinar asuntos y tendencias que están surgiendo.
- Una identificación de los asuntos problemáticos clave.
- Un análisis de las causas aparentes de los problemas.
- Un diagnóstico de las causas subyacentes y su conexión.



Descripción general de la planificación

¿Qué tipo de preguntas tendría que ser capaz de responder un diagnóstico organizativo?

El tipo de preguntas en las que está interesada una organización son las siguientes:

- ¿Por qué la organización al completo, o al menos parte de ella, no está cumpliendo con los objetivos de producción de modo constante?
- ¿Con qué tipo de crisis tratamos? ¿Podrían haberse evitado?
- ¿Cuánto conflicto emerge en la organización y de qué manera hace impacto en nuestro trabajo?
- ¿Por qué el movimiento de renovación del personal ha sido tan elevado este año pasado?
- ¿Ha surgido algún tipo de tendencia en cuanto a quejas se refiere?
- ¿Mantiene nuestros sistemas de administración y finanzas el ritmo de trabajo? Si no fuera así, ¿cuál es el motivo?
- ¿Estamos preparados para afrontar probables retos en un futuro próximo? Si no fuera así, ¿cuál es el motivo?

Herramientas 1: estructuración del análisis para el progreso del trabajo

<p>REVISIÓN DEL TRABAJO—ANÁLISIS DE LOS LOGROS DEL DEPARTAMENTO _____ DESDE _____ HASTA _____</p> <p>Objetivos establecidos en cuanto a las producciones:</p> <p>Objetivos establecidos en cuanto a la eficacia:</p> <p>Objetivos logrados:</p> <p>Objetivos no logrados:</p> <p>Factores de ayuda:</p> <p>Factores de dificultad:</p>
--

Descripción general de la planificación

Herramientas 1: formato para el informe del diagnóstico

DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO: DESDE _____ HASTA _____

¿Qué asuntos/tendencias has identificado internamente en los últimos seis meses?

¿En qué han consistido los puntos de conflicto detectados dentro de la organización en los últimos seis meses?

¿Cuál ha sido el movimiento de personal durante este último año? ¿Qué tendencias, si es que hubo alguna, podemos observar en el movimiento de personal?

¿Cuáles son las debilidades actuales en nuestros sistemas de administración y finanzas?

¿A qué retos puede que se enfrente la organización el próximo año?

¿Qué preocupaciones existen sobre la capacidad de la organización para afrontar estos retos?

¿Cuáles son las causas aparentes de los actuales problemas y debilidades organizativos internos?

**¿Qué causas subyacentes podemos identificar? Ver:
Estrategia:**

Sistemas de valores:

Estructura:

Sistemas:

Personal:

Destrezas:

Estilo de administración:



Descripción general de la planificación

Nueva organización/proyecto—Análisis de problemas/evaluación de las necesidades

El trabajo de base relacionado con la creación de una nueva organización y el desarrollo de su plan de estrategia y acción constituye un desafío. Cabe plantear los siguientes requisitos:

- Atención a los problemas que la organización quiere afrontar.
- Una evaluación preliminar de aquello que será necesario para afrontar estos problemas.

Las organizaciones de nuevo desarrollo, con frecuencia, empiezan con una idea que pretende enfrentarse a un problema. Antes de planificar, sin embargo, es importante tener un conocimiento exhaustivo de este problema aparente, basándonos en una investigación con una línea de referencia (ver *Glosario de términos*). Esta investigación te ayudará a comprender la relación entre diferentes problemas y dónde es razonable hacer suposiciones en cuanto a causa y efecto se refiere.

En el apartado *Herramientas 2: análisis de problemas*, hay una herramienta de ayuda para analizar rigurosamente (ver *Glosario de términos*) problemas que crees que existen. Es importante implicar a las comunidades a las que esperas ayudar en el análisis de problemas. Si no lo consigues, puede que acabes con un proyecto u organización que nadie desea. Una comunidad puede ser: todas las personas en una amplia área geográfica (una región), todas las personas en un área geográfica definida (la comunidad de Shacktown), un grupo específico de personas en un área geográfica (todos los profesores de la región A), un grupo específico de personas a nivel nacional (la juventud de nuestro país), otras organizaciones (todas las ONGs que hacen trabajo de alfabetización). Deseas saber tanto como sea posible sobre la comunidad que esperas ayudar o asistir, de modo que realizas una labor de averiguación e investigación de los hechos y la situación real en la que vive. A continuación, implicas a la comunidad para que identifique los problemas relevantes a los que se enfrentan. Con esta comprensión del problema, analizas aquello que se necesita en una organización para ayudar a la comunidad. A la larga, la eficacia del trabajo de desarrollo debería medirse con su capacidad para enfrentarse a los problemas subyacentes que han sido experimentados por las comunidades beneficiarias.

Una vez que ya tengas claro los problemas de la comunidad, puedes comenzar a hablar sobre la función de la organización que habría que crear, y a continuación, sobre la forma y la estructura. En el apartado *Herramientas 2: consideración de las opciones organizativas*, encontrarás algunas cuestiones adecuadas para esta fase.

Por ejemplo: digamos que sois un grupo de enfermeras y enfermeros con experiencia en el sector sanitario público; comenzasteis con una idea sobre un proyecto u organización para formar al personal sanitario de áreas desfavorecidas con pobres antecedentes sanitarios; pensasteis que formaríais a estas personas con la idea de proporcionar un servicio de asistencia sanitaria básica para ofrecer consejo sobre rehidratación, el cuidado de los ancianos en casa o atención sanitaria desde el lugar de residencia para personas con VIH / SIDA. Sin embargo, cuando llevas a cabo el análisis de problemas, descubres que la causa subyacente de la mayoría de las enfermedades en las áreas de trabajo es las pobres condiciones de salubridad existentes, incluyendo el alcantarillado, las aguas residuales y la recogida de basuras. En realidad, estas áreas disponen de personal sanitario con una buena formación que están desempeñando una buena labor de asistencia y ayuda. Sin



Descripción general de la planificación

embargo, no están capacitados para movilizar a las comunidades para que se enfrenten a estos malos servicios proporcionados por las autoridades locales. Tampoco es ésta tu competencia. Entonces, ¿Qué habría que hacer? ¿Sigues de todos modos adelante con lo que habías planificado?, o les dices a estas comunidades: «Muy bien, ahora nos damos cuenta de que no nos necesitáis; gracias por vuestra colaboración y adiós»; o bien, ¿buscas la manera de ampliar tu grupo para incluir la experiencia necesaria para iniciar una campaña a la vez que usas tu experiencia sanitaria?

Recuerda que se creará todo un trabajo de infraestructuras alrededor de una decisión para que siga adelante, por lo que es importante considerar el coste de oportunidad implicado (ver *Glosario de términos*).

Si decides seguir adelante con tu nueva organización o proyecto sobre la base de tu análisis de problemas y tu evaluación de las necesidades, entonces lo llevarás a cabo basándote en una comprensión exhaustiva de la situación y una evaluación rigurosa de la necesidad para la que te ofreces.

Descripción general de la planificación

Nueva organización/proyecto—Evaluación de análisis de problemas/necesidades

Herramientas 2: Análisis de problemas

Cuando analizas problemas, resulta una buena idea usar un **diagrama de árbol para problemas** (ver Glosario de términos) para obtener ayuda. Este árbol de problemas te ayudará a:

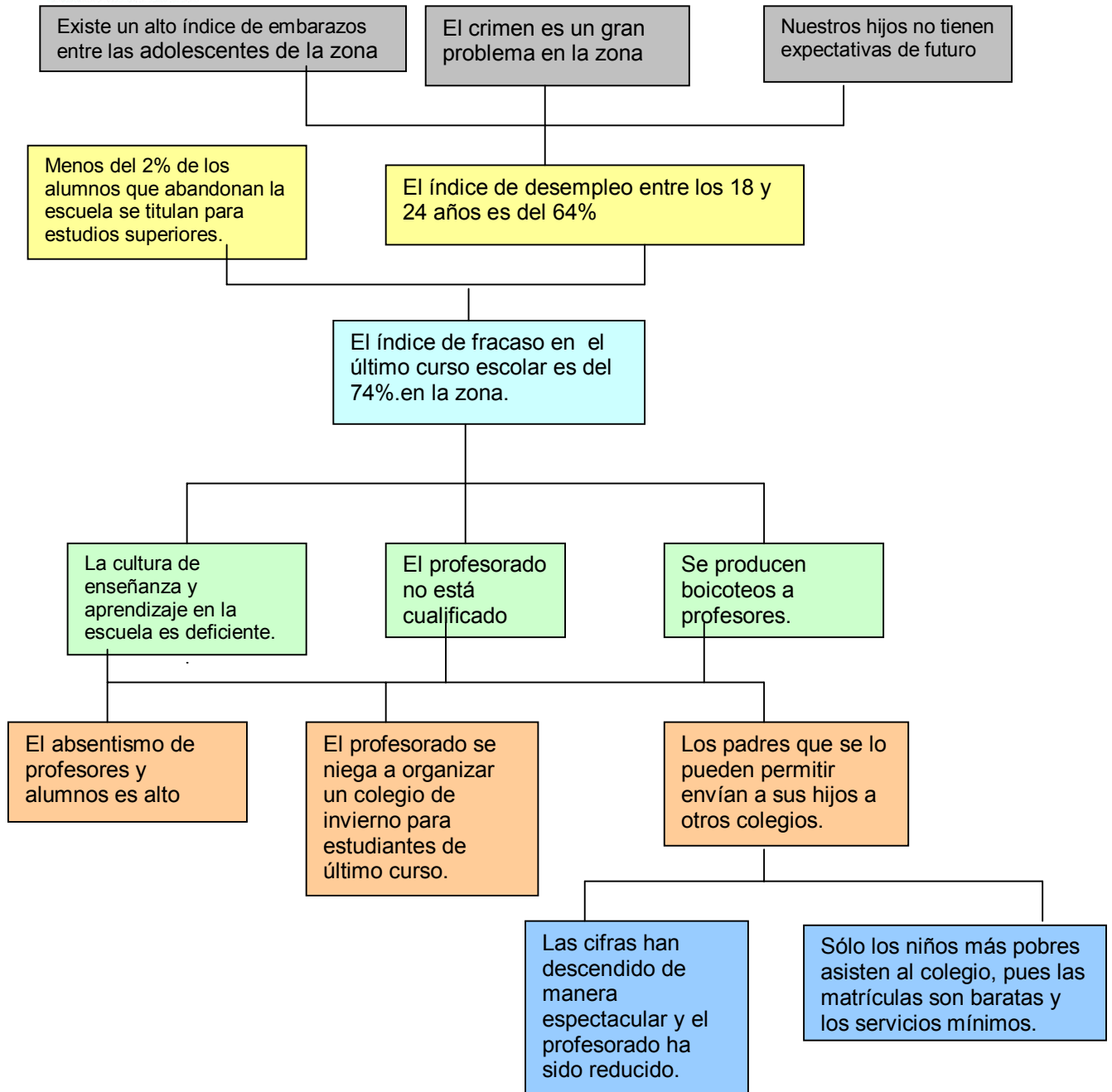
- entender los problemas a los que se enfrentan las personas de un contexto o comunidad específica;
- entender la relación entre los diferentes problemas;
- entender el funcionamiento causa-efecto en relación con los problemas.

Recomendamos que uses el árbol de problemas como método de análisis para que puedas entender una comunidad o contexto que ya has investigado de manera exhaustiva.

Los pasos para desarrollar un árbol de problemas son los siguientes:

1. Escribe diez declaraciones de problemas en tarjetas separadas. Cada tarjeta debe describir un problema que las personas de una comunidad o contexto hayan experimentado. Especifica cada una de estas declaraciones lo máximo que puedas; por ejemplo: «las mujeres tienen que caminar cuatro Km. para obtener agua potable» en vez de «las mujeres tienen que caminar mucho para obtener agua», o que «el 50% de los alumnos que abandonan la escuela no encuentra trabajo» en vez de «hay mucho desempleo». Cuanto más específico sea el problema, más sencillo será encontrar una causa y un efecto, y por lo tanto, posibles soluciones.
2. Elige un problema como punto de partida y escríbelo en una tarjeta de diferente color. Puede que no sea el problema de más relevancia, pero proporciona una referencia central alrededor de la cual crear tu interpretación de la causa y el efecto.
3. Organiza el resto de las tarjetas con las declaraciones de problemas (en un tablero, pared o mesa) alrededor del problema central anterior, según el tipo de relación causa-efecto existente. Esta distribución tendrá el aspecto del diagrama que aparece en la próxima página. Cada uno de los niveles del diagrama, de abajo hacia arriba, corresponde a la vez a una causa y un efecto, y además, las causas y efectos están relacionados incluso cuando no se encuentran directamente conectados. Por ejemplo, la reducción del profesorado merma la moral y da lugar a que sea menos probable la organización de un colegio de invierno. En este diagrama, el recuadro con los índices de fracaso escolar a final de curso constituye el problema central. Cualquiera de los recuadros podría haber sido tu problema central y aun así habrías obtenido un árbol similar.
4. Añade cualquier tarjeta que consideres importante, comprueba la lógica de causa y efecto y deshazte de las tarjetas que sean repetitivas.
5. Examina el árbol de problemas para alcanzar un acuerdo en el que se apruebe la validez de las relaciones de causa y efecto.

Descripción general de la planificación



Algunos puntos a recordar acerca del árbol de problemas:

- Incluye a las personas que están viviendo estos problemas cuando hagas el árbol de problemas.
- No existe un árbol de problemas perfecto; lo importante es obtener un entendimiento exhaustivo de los problemas y la relación entre las causas y los efectos.
- Para hacer un árbol de problemas útil, necesitas tener los hechos: información real sobre la comunidad.

Gracias a Olive por su explicación del árbol de problemas (ver el apartado con la lista de *Recursos*).

Descripción general de la planificación

Herramientas 2: consideración de las opciones organizativas

Una vez acabado el análisis de problemas, necesitas considerar las opciones organizativas. Éstas son algunas preguntas útiles:

- ¿Qué validez tenían nuestras primeras suposiciones sobre los problemas a los que se enfrentaba la comunidad?
- ¿Qué conjunto de problemas estamos más capacitados para tratar?
- ¿Obtendremos alguna diferencia significativa de desarrollo o algún cambio en la situación general si tratamos estos problemas?
- ¿Tenemos la preparación y los recursos para tratar estas áreas problemáticas y hacer un impacto sobre sus problemas?
- ¿Qué tipo de organización o proyecto, y con qué tipo de enfoque, podría tratar estas áreas problemáticas fundamentales?
- ¿Deberíamos seguir adelante y planificar una organización o proyecto?
- Si fuera así, ¿tenemos que buscar asociados?
- Si no fuera así, ¿cómo nos ocupamos de las expectativas hasta ahora suscitadas entre la comunidad?

Por ejemplo: en la situación descrita anteriormente con el árbol, la organización que planificaba el proyecto estaba especializada en la mejora docente. Después de hacer un árbol de problemas contando con grupos de profesores, directores, padres y personas relacionadas con el departamento de educación, la organización consideró que la falta de preparación del profesorado era tan sólo una pequeña parte de todo el problema. La organización decidió seguir adelante y formó una asociación con otra organización vinculada a trabajos de desarrollo organizativo en las escuelas, por lo que intervinieron en equipo en todo un trabajo de desarrollo escolar (ver también el apartado sobre *Consideración de posibles asociaciones*).



Descripción general de la planificación

PRIORIZAR

Una de las destrezas que necesitas tanto en la fase de trabajo de base como en la propia fase de planificación es la de priorizar. Esto implica tanto a nuevas organizaciones y proyectos como a otras ya existentes que bien están creando nuevos proyectos o examinando su presente implicación en un área de trabajo o en una comunidad. **Priorizar significa decidir aquellos asuntos que son más importantes.**

Una vez que comprendes los problemas de desarrollo que afronta la comunidad o comunidades y has decidido que tienes algo que ofrecer ante esa situación, necesitas ser capaz de priorizar sobre aquellos impactos que resultarán más significativos con mayor probabilidad: ¿dónde puedes hacer mayor impacto para cambiar la situación global con mayor probabilidad?

En *Herramientas 2: análisis de problemas*, la organización implicada decidió que si mejoraba la cultura de aprendizaje y enseñanza en las escuelas, podría cambiar la situación general en la zona, mejorar los resultados del último curso escolar, permitir a cada vez más alumnos continuar su educación o encontrar un empleo o autoempleo, realzar la moral general de la zona y hacer impacto en la paliación de la pobreza. En definitiva: la meta general de la organización consistía en mejorar la moral y la calidad de vida de la zona; su siguiente meta incluía la mejora de la cultura de aprendizaje y enseñanza en las escuelas y entre sus objetivos contaban una mejora adecuada del profesorado y un desarrollo global de la escuela. Si la organización hubiera estado especializada en el desarrollo de pequeñas empresas, se habría centrado en el desarrollo de destrezas empresariales para la juventud desempleada. Sin embargo, su competencia era la educación formal y creyeron la posibilidad de cambiar la situación de la zona trabajando en ella.

Para tener claro sus prioridades (priorizar), la organización se hizo las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los más capacitados para tratar el problema identificado?
- ¿Hay alguien más haciendo lo que podemos hacer? Si fuera así, ¿tenemos algo que aportar?
- En aquellas áreas en las que estamos capacitados, ¿dónde podemos influir de la manera más significativa? ¿Dónde generaremos mayor palanca (ver *Glosario de términos*)?
- ¿Cuáles son los pros y los contras de este tipo de intervención?
- ¿Será el mejor modo de emplear los recursos de los que disponemos? ¿Merece la pena el coste de oportunidad (ver *Glosario de términos*)?

En el ejemplo propuesto, la organización era nueva, pero las preguntas son igualmente válidas para organizaciones con una implicación determinada. Con frecuencia, estas preguntas pueden devolver al camino correcto a una organización que se ha desviado de su misión, de modo que pueda volver a centrarse en aquello que hace mejor. Cuando una organización se da cuenta de que se está implicando en una serie de áreas en las que no tiene la capacidad o la competencia suficiente para afrontar un problema, le convendría pensar en posibles asociaciones. Este tema será tratado en la siguiente página.

Descripción general de la planificación

CONSIDERACIÓN DE POSIBLES ASOCIACIONES

Una asociación implica la actividad conjunta de más de una parte, en una especie de esfuerzo colaborador, cooperativo o conjunto. En asociaciones de desarrollo, los socios están conectados por un deseo común para crear una influencia en áreas para que en última instancia mejore la vida de personas normales, sobre todo la de aquellos que de alguna manera son reconocidos como más desfavorecidos. En una asociación de desarrollo ideal, los socios aprenden uno del otro y se influyen mutuamente como parte del proceso de aprendizaje. Además, complementan (llenan espacios) y añaden valor a las aportaciones de cada uno para potenciar al máximo las producciones y resultados de una intervención de desarrollo. Una asociación de desarrollo debe caracterizarse por:

- un respeto mutuo;
- un aprendizaje mutuo;
- un propósito compartido;
- unos valores compartidos;
- una responsabilidad colectiva para los resultados finales.

¿Dónde buscas socios?

Entre los posibles socios se pueden incluir:

- otras organizaciones de sociedad civil;
- el gobierno;
- donantes;
- el sector privado;
- particulares.

Entre las asociaciones podemos incluir:

- Trabajo por subcontrata (relación de servicio a comisión);
- Trabajo directamente financiado (implica a un donante invirtiendo en un proyecto u organización);
- Trabajo conjunto en un proyecto conjunto (las partes implicadas son socios al completo);
- Creación de un consorcio (varias organizaciones contribuyen con distintas destrezas y competencias para alcanzar los requisitos de la situación);
- Participación en una red o una afiliación informal diseñada para compartir información de interés común y/o colectivo.

Aunque las relaciones de las asociaciones pueden llegar a ser complicadas, permiten que las organizaciones de sociedad civil satisfagan sus necesidades en situaciones en las que se encuentran presente problemas múltiples y relaciones complejas de causa y efecto. Éstos son algunos de los motivos por los que formar asociaciones de desarrollo:

- Las necesidades en una situación particular sobrepasan la capacidad de intervención de tu organización.
- Otras organizaciones o proyectos puede que ya estén funcionando en esta área, por lo que quieres evitar la repetición innecesaria del trabajo y una competencia poco sana.
- El cliente o donante puede que insista en ello.

Descripción general de la planificación

¿De qué manera afecta una asociación al proceso de planificación?

El impacto de las asociaciones en el proceso de planificación depende del tipo de relación establecida:

Tipo de asociación	Impacto en la planificación
Subcontrata	La organización que inicia la subcontratación planifica lo que hay que hacer y le entrega al «socio» un ámbito de trabajo.
Financiación directa	En este caso, la carga principal de la planificación recae sobre la agencia encargada de poner en práctica el proceso, aunque puede darse el caso de que socios donantes sean invitados a participar en ciertas fases del proceso de planificación.
Empresas mixtas / asociaciones del desarrollo	La planificación debería realizarse en conjunto y con consenso. El detalle de la planificación de actividades se deja a cargo del socio oportuno. El control del proceso es compartido.
Consortio	La planificación debería realizarse en conjunto y con consenso. El detalle de la planificación de actividades se deja a cargo del socio oportuno. En un principio, el control es compartido, incluso si uno de los socios «dirige» el consorcio. Sin embargo, todo esto depende de la capacidad de las organizaciones asociadas.
Red	En este caso, la planificación se lleva a cabo a un nivel muy amplio, con una gran implicación de la coordinación de comunicación. A menudo, ciertos socios son más activos que otros, pero no está mucho en juego mientras que las actividades se quedan en tan sólo un mero intercambio informativo. Cuando se concibe algún tipo de acción conjunta, a continuación estas redes normalmente nombran o eligen un equipo de coordinación, pero aun así se requiere un acuerdo por parte de todos sus miembros.

Cuando se trabaja en una asociación de cualquier tipo, se necesita invertir tiempo y energía en la creación de una asociación cooperativa y constructiva.

(Este apartado toma muchas de sus ideas de *Ideas for a Change: Part 7a: Beginning to work together*, Olive Publications, 2000).



Descripción general de la planificación

Planificación regular y gradual paso por paso

Una vez acaba el trabajo de base, concentrándonos en la exhaustividad y rigurosidad (ver *Glosario de términos*), ya estás preparado para continuar con el proceso de planificación fundamentado sobre una base sólida. En este apartado, recorreremos los pasos normales de una planificación para ofrecerte una descripción general de lo que es necesario incluir en un proceso de planificación. En las herramientas sobre planificación estratégica y planificación de acción, se analizan con detenimiento y se despliega el proceso como si de un taller se tratara.

Este apartado se limita a los siguientes pasos de un proceso de planificación:

- Paso1: Revisión del progreso
- Paso2: Exploración del entorno
- Paso3: Revisión del marco estratégico
- Paso4: Estrategia de revisión
- Paso5: Nuevos objetivos
- Paso6: Estructura de planificación/revisión
- Paso7: Planificación de acción

Aunque este apartado supone la existencia de una organización o proyecto, estos pasos son en su mayoría iguales para un nuevo proyecto u organización.

Para ver como estos pasos funcionarían en la práctica, dirígete al *Ejemplo* que se ofrece al final del conjunto de herramientas.



Descripción general de la planificación

REVISIÓN DEL PROGRESO

El primer paso de tu proceso de planificación debe incluir una revisión del progreso de tu trabajo.

Con anterioridad se ha discutido la revisión del progreso en el apartado sobre *Trabajo de base*. Para aquellas organizaciones y proyectos que ya llevan cierto tiempo funcionando, la revisión del progreso, en relación con las metas de previos procesos de planificación, constituye el momento lógico para comenzar una planificación. Antes de seguir adelante, necesitas saber qué has conseguido hasta el momento, en qué has fracasado, y por qué no has logrado aquellas metas establecidas previamente. En *Herramientas 1: estructuración del análisis para el progreso del trabajo*, encontrarás una estructura de ayuda para realizar informes sobre la revisión de tu trabajo. También puedes utilizar el *Análisis FADO* para llegar a conocer tanto tus puntos fuertes como débiles, además de tus oportunidades y amenazas en el entorno.



Descripción general de la planificación

EXPLORACIÓN DEL ENTORNO

¿En qué consiste una exploración del entorno?

Una exploración del entorno (Paso 2) es un método de evaluar el contexto en el que una organización o proyecto funciona y funcionará en el futuro. Da a conocer que ninguna organización constituye una isla inexpugnable ajena al profundo efecto de los contextos socioeconómicos, políticos, legislativos, tecnológicos o ecológicos, dentro de los cuales funciona la capacidad de una organización o proyecto para desempeñar su trabajo. La técnica PEST (ver en el mapa de la página tres) no sólo te ayudará a realizar una exploración del entorno, sino que también a «maquillar» el resultado final para tu proyecto u organización. Esta tarea la podría desempeñar algún miembro bien informado, o bien, cualquier persona capacitada que no pertenezca a la organización o proyecto, pero que posea un buen conocimiento tanto de este resultado final como del sector dentro del cual te desenvuelves.

Después de esta aportación, debes enumerar las tendencias o asuntos principales dentro de este entorno que podrán afectar a tu organización de tres a cinco años.

Resulta de gran utilidad planificar dentro de un contexto en el que existan antecedentes que te planteen cuestiones sobre relevancia, retos y amenazas, y que al mismo tiempo te permita cuestionar suposiciones (creencias) sobre el contexto en el que funcionas.



Descripción general de la planificación

REVISIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO

El tercer paso consiste en examinar el marco estratégico en el que has ubicado a tu organización o proyecto. En caso de una organización o proyecto de nueva formación, este paso consistirá en la constitución de un marco estratégico.

Cuando estableces o examinas tu marco estratégico, estudias esta serie de asuntos:

- visión;
- valores;
- misión;
- meta u objetivo global;
- meta de desarrollo
- propósito del proyecto.
-

Éstas son las preguntas que te planteas llegados a este punto:

- ¿Cuál es nuestra visión? ¿Ha cambiado? ¿Se ha conseguido algún progreso para alcanzarla en los últimos cinco años?
- ¿Cuáles son los valores que sustentan nuestro trabajo? ¿Somos fieles a nuestros valores? ¿Existe algún conflicto entre nuestros valores y lo que hacemos o cómo lo hacemos?
- ¿Describe nuestra declaración de la misión todavía con exactitud quiénes somos, qué hacemos y para quién lo hacemos?
- ¿Tenemos claro cuál es nuestra meta global y cómo queremos que sea el resultado global de nuestro trabajo?
- ¿Tenemos claro aquella meta más amplia hacia la que cualquier otra meta, proyecto u objetivo específico debe contribuir?
- ¿Existe conexión alguna entre esta meta de desarrollo y la meta global?
- ¿Existe una clara conexión entre el propósito de nuestro proyecto (la meta inmediata de nuestro trabajo) y las metas global y de desarrollo?



Descripción general de la planificación

REVISIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO

Continuación del tercer paso.

Elementos de un marco estratégico

¿Cuáles son los elementos de un marco estratégico?

Tu **visión organizativa** constituye tu dibujo global en el que diseñas cómo te gustaría que fueran las cosas como resultado de tus esfuerzos y todos aquellos que trabajan en áreas relacionadas. Representa la imagen que tiene tu organización de una sociedad ideal. Para aclarar o llegar a obtener tu visión organizativa, dirígete al apartado sobre *Visión de futuro*. Resulta significativo desarrollar una visión junto con la Junta Directiva y los miembros del personal. Todos tus planes deben estar enfocados hacia el logro final de esta visión. Tu **meta global** se centrará en un aspecto específico de tu visión. Así pues, si tu visión incluyese los derechos humanos para todos, tu meta global podría ser la paliación de la pobreza; entonces, tu **meta de desarrollo** podría ser que toda la población activa de las zonas en las que trabajas tenga empleo o autoempleo; tu **propósito de proyecto** podría ser el aumento de un 30% al 75% de estos empleados o autoempleados dentro de un período de cinco años. Es necesario que exista una conexión lógica entre estos niveles de metas al igual que con cada uno de los niveles inferiores, de modo que se contribuya al logro del siguiente nivel superior. Las **opciones estratégicas** que has seleccionado te serán de gran ayuda para obtener estos logros.

Tus **valores organizativos** constituyen aquellos valores compartidos que respaldan tu trabajo como organización y tus relaciones con otros usuarios e interesados directos. Son la manera correcta de hacer las cosas y tratar con las personas, bajo tu punto de vista. Y también, tu punto de opinión ideal sobre como el mundo debe estar organizado. Tus valores organizativos definirán tus estrategias y principios funcionales. Por ejemplo, si tienes un valor organizativo que enfatiza hacer cosas *con* las personas en vez de *para* las personas, entonces puede que implique en estrecha colaboración en tu proceso de planificación a beneficiarios o beneficiarios potenciales.

Tu **misión** es una descripción del trabajo de la organización o proyecto y para quien está dirigida. Normalmente, una declaración de misión incluye un breve resumen de lo que haces, cómo lo haces y para quién lo haces. Un ejemplo de una declaración de la misión en un contexto de desarrollo podría ser el siguiente:

Trabajos para mejorar las condiciones en las que las personas mayores viven en nuestra sociedad, proporcionando transporte, alimentos y la oportunidad de socializar a aquellas personas mayores de 65 años que disponen de recursos limitados.

Nota: Otras personas nombran de manera diferente las distintas partes del marco estratégico. Lo más importante es tener un marco que sea lógico y coherente.



Descripción general de la planificación

REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA

El cuarto paso consiste en la revisión o selección de una estrategia.

Tu estrategia constituye el enfoque dentro del cual se incluyen los proyectos y actividades elegidas para conseguir tu visión y tus metas, dentro del contexto de tus valores y tu declaración de la misión. Éstas son las preguntas a responder en este apartado: ¿En qué puedes ayudar para conseguir nuestro propósito de proyecto? ¿Qué actividades lo van a lograr? ¿Tiene sentido lo que estamos haciendo en relación con nuestro marco estratégico? ¿Deberíamos estar haciendo otras cosas?

Por ejemplo: una organización que ayuda a cubrir las necesidades de las personas mayores llevó a cabo un estudio de sus beneficiarios como parte del trabajo de base para su proceso de planificación. Éste reflejó que la necesidad de generar ingresos era más importante para sus metas que las reuniones sociales para paliar la soledad, una de sus actividades en el pasado. Fue entonces cuando se tomó la decisión de centrarse en este aspecto de las necesidades de las personas mayores, y por lo tanto, convirtieron el centro de ocio en un parque industrial, en el que animar y apoyar a estas personas a crear su pequeña empresa. Se pensó que esta decisión estratégica sería más útil en su esfuerzo para mejorar la calidad de vida de los mayores, de modo que aquellos implicados en su proyecto estuvieron de acuerdo en todo momento. También se formó una asociación de desarrollo con una ONG que apoyaba el desarrollo de pequeñas empresas como éstas.

Otro ejemplo: una organización, que tenía como propósito de proyecto el aumento del autoempleo en una zona específica, había tomado la estrategia de formar a personas en destrezas de producción y de empresa para lograr este propósito. Al principio sintió que iba todo muy bien, porque estaba cumpliendo con todas las metas de formación. Sin embargo, después de realizar un trabajo de seguimiento y evaluación se dieron cuenta de que la mayoría de las personas que habían preparado aún no tenían trabajo después de un año. Así las cosas, decidió reenviar algunos de sus recursos a la aportación de servicios de apoyo empresarial para microempresas. En un período de un año, el 70% de las personas formadas había creado su propio micronegocio.

Necesitas revisar constantemente tu estrategia sobre la base de un seguimiento y evaluación (ver el apartado que trata sobre este tema), de manera que puedas hacer cambios si lo creyeras oportuno. Aunque tu marco estratégico (tu visión y meta global) sea bastante estable, tu estrategia no lo es, por lo que puedes y debes cambiarla si no funciona.



Descripción general de la planificación

NUEVOS OBJETIVOS

El quinto paso implica el establecimiento de nuevos objetivos, basados en la estrategia revisada, bien mediante ajustes de los ya existentes donde sea necesario, o bien, estableciendo objetivos a partir de cero para una nueva organización.

Todos estos objetivos deben ser *LASER* (*SMART*, en sus siglas inglesas):

L	=	Limitado
A	=	Acordado (por todos los implicados)
S	=	Susceptible de ser medido
E	=	Específico
R	=	Realista

Por ejemplo, un objetivo de este tipo podría ser:

Apoyar a las cuatro microempresas creadas, que operan fuera del nuevo parque industrial establecido y que son propiedad de personas mayores de 65 años, que con anterioridad usaban el centro de ocio antes de finales de este año.

Formar a un grupo de al menos 20 personas mayores (más de 65 años) en destrezas de producción y empresas para finales de marzo del próximo año.

Crear un servicio de apoyo empresarial que ofrezca contabilidad, alquiler de herramientas y servicios de asesoramiento sobre marketing para microempresas, para finales de julio del próximo año.

Una vez que ya hayas decidido sobre tu estrategia o estrategias a seguir, necesitas formular objetivos LASER.



Descripción general de la planificación

LA FORMA SIGUE A LA FUNCIÓN—REVISIÓN/PLANIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA

El sexto paso se refiere a la manera de organizarse o reorganizarse si los objetivos se quiere alcanzar.

Las cuestiones a contestar son las siguientes:

- ¿Cómo nos agrupamos? ¿Qué unidades, departamentos y equipos son necesarios para lograr nuestros objetivos en los próximos dos años?
- ¿Qué apoyo administrativo y financiero hará falta?
- ¿Qué políticas debemos establecer?
- ¿Tiene sentido cambiar alguna de las estructuras ya existentes?
- ¿Necesitamos otra estructura adicional?
- ¿Tenemos la capacidad para desempeñar el trabajo necesario? Si fuera así, ¿qué otras destrezas necesitamos?
- ¿Qué sistema de información hará falta?

Al final, la forma o estructura de la organización debe seguir a su función—aquello que tienes planeado hacer. No supongas que la estructura que has usado con anterioridad se va a adecuar, sobre todo si tu estrategia cambia de algún modo. Acepta los cambios.



Descripción general de la planificación

PLANIFICACIÓN DE ACCIÓN

El séptimo paso implica la planificación empresarial, funcional y de acción (ver también el apartado sobre planificación de acción), es decir, la identificación de las tareas a realizar para lograr los objetivos. El plan de acción recoge aquello que debe hacerse, la fecha en la que debe completarse, la persona responsable de que esté terminado y los recursos necesarios para llevarlo a cabo (dinero y personas).

Un buen plan de acción:

- Obliga a una organización o proyecto a decidir el modo de alcanzar un objetivo.
- Ayuda a la organización o proyecto pasar de una administración de crisis a una planificación sensata y el empleo de recursos.
- Ayuda a resolver asuntos de secuencia o el orden en el que deben hacerse las cosas.
- Proporciona una base para responsabilizar a las personas por su trabajo.
- Proporciona una base para medir el progreso y revisar el progreso del trabajo.
- Proporciona una base para la descripción de empleos.
- Proporciona una base para realizar presupuestos.

Sin un plan de acción, la puesta en práctica resulta muy difícil. El trabajo se hace confuso y descoordinado. Resulta difícil saber quién debería hacer cada trabajo y cuándo. A veces no se hace el trabajo y nadie se percata hasta que es demasiado tarde. Un marco estratégico constituye el esqueleto de una planificación que tiene como resultado un impacto. Un plan de acción constituye las manos que guían una puesta en práctica eficaz y eficiente.

Para usar un plan de acción de manera eficaz, una organización o proyecto necesita una buena administración del tiempo. Sin ésta, el plan no funcionará. En la próxima página se trata brevemente sobre este tema.

Descripción general de la planificación

Administración temporal

Tanto las organizaciones/proyectos como los propios individuos necesitan tener la capacidad de administrarse bien su propio tiempo si la planificación tiene que traducirse en términos de aplicación.

¿Con qué ayudas cuentan los individuos para administrar su tiempo?

- agendas;
- diciendo «no»;
- limitaciones claras (ej. «No estoy disponible entre las 10 y la una de la mañana»);
- autodisciplina;
- planificación personal;
- delegación de responsabilidades;
- buena administración por parte de aquellos en puestos de supervisión.

¿Con qué ayudas cuentan las organizaciones/proyectos para administrar su tiempo?

- planificadores de departamento/proyecto/organización mensuales y anuales;
- una buena planificación con plazos claros;
- una buena administración: seguimiento del progreso e identificación de demoras y retrasos potenciales;
- una buena administración: dispuesta a tratar con crisis potenciales y reales;
- revisiones regulares del progreso del trabajo;
- reducir el número de reuniones a un mínimo necesario;
- suficiente apoyo administrativo de eficacia;
- un espíritu o cultura que sea flexible y tolerante, pero con un cometido fijo.



Descripción general de la planificación

Herramientas de planificación—descripción general

Dispones de muchas herramientas que puedes usar para tu planificación. Nosotros hemos incluido algunas de ellas, pero esto no quiere decir que las tengas que usar todas. Tan sólo úsalas si crees que van a ser de utilidad. También es posible planificar sin ninguna de estas técnicas o herramientas ingeniosas, sino tan sólo planteando las preguntas adecuadas. No caigas en la trampa de realizar tu proceso de planificación con el simple paso de una técnica a otra. Estas técnicas simplemente te ayudan a enfocar tu pensamiento—lo realmente importante es tu pensamiento.

(Para este apartado hemos hecho un amplio uso de la Publicación de Olive *Ideas for a Change: Part 1: Strategic Processes*, July 1997).



Descripción general de la planificación

EL ANÁLISIS FADO (SWOT)

Propósito: identificar los puntos fuertes y débiles internos de una organización o proyecto al igual que las oportunidades y amenazas externas a las que se enfrenta.

El mejor momento para este tipo de análisis es después de examinar el progreso y explorar el entorno.

Este proceso puede llevarlo a cabo tanto una organización como departamentos, proyectos o unidades. Puede contribuir de manera eficaz en el diagnóstico de una organización.

Las siglas *FADO* (*SWOT* en sus siglas inglesas) corresponden a:

F	=	Fuerzas (S= Strengths)
A	=	Amenazas (T= Threats)
D	=	Debilidades (W= weaknesses)
O	=	Oportunidades (O= opportunities)

Los puntos fuertes y débiles constituyen factores internos de la organización y pueden tratarse dentro de ésta. En cambio, las oportunidades y las amenazas son factores externos que proporcionan retos para la organización.

Tiempo: se necesitará alrededor de una hora para hacer un *Análisis FADO*.

Pasos:

1. Entrega a cada uno de los participantes en esta fase un conjunto de tarjetas para anotar «oportunidades» y «amenazas». Tienen que responder a las siguientes preguntas:
 - ¿A qué «amenazas» nos enfrentamos en el próximo período?
 - ¿A qué «oportunidades» nos enfrentamos?

Tan sólo deben escribir una amenaza u oportunidad en cada tarjeta, pero pueden disponer de cuantas tarjetas necesiten.

Pide a los participantes que coloquen las tarjetas en columnas bajo el encabezamiento «oportunidades» y «amenazas», que tú mismo debes colocar en un tablero o pared.

Agrupar aquellos asuntos que sean similares y discútelos. Deshazte de los duplicados. Reformula si fuera necesario.

2. Pide a los participantes que identifiquen los puntos fuertes y débiles y que sigan el mismo proceso que el anterior.



Descripción general de la planificación

3. Deberías acabar con un formato parecido al siguiente:

Puntos fuertes	Puntos débiles
Oportunidades	Amenazas

4. Mediante un debate, responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué podemos hacer para potenciar al máximo nuestros puntos fuertes?
- ¿Qué debemos crear o desarrollar para superar aquellas áreas débiles o problemáticas?
- ¿Qué necesitamos para hacer uso de las oportunidades?
- ¿Qué podemos hacer para reducir al mínimo o neutralizar las amenazas?

5. Por último, prioriza planteando las siguientes preguntas:

- ¿Qué resulta primordial para nuestro trabajo actual y de futuro?
- ¿Qué resulta tan serio que habría que ignorarlo?



Descripción general de la planificación

EL ANÁLISIS PEST

Propósito: Explorar el entorno exterior para encontrar aquellas fuerzas y tendencias que pueden constituir oportunidades o amenazas para el proyecto u organización, es decir, ayudar al proyecto u organización a comprender su contexto.

Quizá, el mejor momento para llevar a cabo este análisis sea después de haber obtenido aportaciones para «tu gran cuadro» y antes del *Análisis FADO (SWOT)* (ver la página anterior).

Las siglas PEST corresponden a:

P	=	Político
E	=	Económico
S	=	Social
T	=	Tecnológico

Se podrían añadir otras categorías si crees que pudieran ser útiles; por ejemplo, legislativo, psicológico, cultural o ecológico.

Tiempo: se necesitará alrededor de una hora para llevar a cabo todo el proceso del *Análisis PEST*.

Pasos:

1. Pide a los integrantes de este proceso que se organicen en cuatro grupos. A continuación, deben identificar oportunidades y amenazas debajo de cada uno de los encabezamientos ofrecidos. Cada uno de los grupos aborda un aspecto diferente. Si añadieras cualquier otra categoría, deberías formar otro grupo. Cada grupo tiene que escribir una sola oportunidad o amenaza en cada tarjeta. Una variante del proceso consistiría en utilizar tarjetas de diferentes colores para las oportunidades y las amenazas y un tercer color para un factor que podría ser tanto una como otra categoría.
2. Deja que cada grupo coloque, en la pared o en un tablero, sus propias tarjetas bajo el encabezamiento correspondiente.
3. Agrupa aquellos asuntos que sean similares y debate las ideas presentadas.
4. Identifica los aspectos más significativos para tu trabajo actual y de futuro.



Descripción general de la planificación

VISIÓN DE FUTURO

Propósito: Permitir que un grupo se libere de las limitaciones de su trabajo y contexto actual, para que de ese modo, pueda desarrollar una verdadera visión de futuro ideal.

Quizá, el mejor momento para llevarlo a cabo sea antes de que el grupo intente desarrollar una declaración de la visión o la misión.

Tiempo: Necesitarás alrededor de una hora para hacer tu visión de futuro con un grupo que tenga un tamaño considerable.

Pasos:

1. Divide a los participantes en grupos de seis o siete personas.
2. Explícales que se tienen que imaginar que se encuentran diez años atrás en el tiempo (deberías elegir el período de tiempo que te parezca más apropiado—alejado del presente pero no perdido en el futuro). Hazles imaginar que han tenido un período sabático durante todo este tiempo; acaban de llegar a su país y que éste ha cambiado en todos los aspectos posibles (siempre en el buen sentido); este país ahora constituye todo aquello que siempre han soñado. ¿Qué ven?

Distribuye tarjetas y pídeles que escriban cada una de estas mejoras maravillosas que ven—una mejora o desarrollo por tarjeta.

3. Pídele a cada uno de los grupos que coloquen sus tarjetas en la pared. Agrupa aquellas que parezcan similares y elimina las repeticiones. Debate la «visión de futuro» surgida.
4. En una reunión plenaria, convierte las tarjetas en una declaración de la visión para el proyecto u organización. Esta parte también se podría realizar en grupos, pero requeriría una síntesis o recapitulación.



Descripción general de la planificación

ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS

Propósito: Identificar a los interesados directos de la organización o proyecto junto con sus preocupaciones y expectativas, además de explorar el modo en el que pueden influenciar a la organización.

Un interesado directo es cualquier persona, grupo, institución o estructura que tiene algún tipo de participación en tu organización o proyecto.

Este ejercicio es de gran utilidad para realizar la planificación de acción si te estás planteando constituir una asociación.

Tiempo: Necesitarás alrededor de una hora para este proceso.

Pasos:

1. Pide a cada uno de los participantes del proceso que identifiquen todos los interesados directos en tu organización o proyecto. Puedes hacer este ejercicio a modo de lluvia de ideas. También hay que comprender que estos interesados no son siempre positivos para la organización o proyecto. Por ejemplo: puede que haya otra organización que te considere un competidor para recaudar fondos; esta otra organización aún es un interesado directo y tiene un interés directo en la organización o proyecto.
2. Divide a los participantes en grupos para contestar a las siguientes preguntas sobre cada uno de los grupos de los interesados directos:
 - ¿Qué interés tienen en nuestra organización?
 - ¿Qué expectativas tienen de nuestra relación?
 - ¿Qué aportan a nuestra organización?
3. Haz un mapa con estos interesados directos con la ayuda de una tabla similar a esta:

	Intereses	Expectativas	Potencial
Interesado directo	¿Qué interés tienen en la organización?	¿Qué expectativas tienen de nuestra relación?	¿Qué aporta a nuestra organización?
1.			
2.			
3.			

4. Evalúa el ejercicio de la organización en relación con las expectativas positivas.
5. Pregúntale a los participantes la influencia que pueden ejercer estos interesados directos en la organización.
6. Deja a los participantes que clasifiquen a los interesados directos según la relevancia que pudieran tener para la organización en el momento de la planificación.



Descripción general de la planificación

ANÁLISIS DE LOS ESPACIOS

Propósito: identificar aquellos espacios que han de ser tratados entre la posición en la que se encuentra la organización en la actualidad y la que pretende ocupar en el futuro.

Es una buena técnica para llevar a cabo después de haber hecho tu declaración de visión y misión, el diagnóstico organizativo, la exploración del entorno, y por último, la planificación del programa. Como introducción, conviene planificar aquellos cambios internos necesarios para alcanzar tus metas y objetivos. Necesitas saber dónde estás y hasta dónde quieres llegar.

Tiempo: Necesitarás alrededor de una hora para hacer un Análisis de los espacios.

Pasos:

1. Identifica los espacios entre:

- lo que tenemos AHORA y lo que debemos tener EN EL FUTURO.
- lo que podemos hacer AHORA y lo que debemos ser capaces de hacer EN EL FUTURO.

2. Identifica aquellos espacios cuantitativos (necesitamos más personas, sistemas, recursos financieros, conocimientos...) y cualitativos (necesitamos mejorar las aptitudes, sistemas, los métodos, las relaciones...)

Estos espacios muestran el trabajo que debe realizarse para que la organización sea eficaz y eficiente.



Descripción general de la planificación

ANÁLISIS DEL MARCO LÓGICO (AML)

Propósito: el AML es una herramienta de planificación global que emplea una estructura de registro o matriz (tabla) con columnas y filas para ayudarte a planificar un proyecto. Las filas constituyen una jerarquía (de arriba a abajo) de metas y objetivos, que van desde la meta global hasta las actividades. Las columnas representan el modo en el que se verifica el logro de cada una de estas metas y objetivos (muestran que se han conseguido). Esta estructura hace que el AML sea considerado como una buena herramienta de planificación para el seguimiento y la evaluación (ver este apartado más adelante). Muchos de los donantes ahora insisten en que las organizaciones utilicen el AML para planificar. Sin embargo, es una herramienta muy complicada que no llega a funcionar si no se emplea con rigurosidad (ver Glosario de términos). Realmente requiere su propia herramienta para todo el proceso.

Tiempo: El AML necesita alrededor de una semana para realizarlo adecuadamente.

Pasos:

A pesar de que los encabezamientos pueden variar según quien haga el AML, la matriz normalmente tiene el siguiente aspecto:

Resumen de narración	Indicadores objetivamente verificables (ver <i>Glosario de términos</i>)	Medio de verificación	Suposiciones de interés (<i>Glosario de términos</i>) sobre las condiciones
Meta Global /meta de desarrollo			
Propósito del proyecto			
Áreas de resultado (logros a conseguir para cumplir el propósito del proyecto)			
Actividades			



Descripción general de la planificación

Seguimiento y evaluación

(ver también la herramienta aparte sobre *Seguimiento y evaluación*)

Un seguimiento consiste en la continua recopilación sistemática de datos (información) para evaluar el progreso y así realizar cambios y ajustes donde sea conveniente. Esta recopilación de la información resulta de gran utilidad para la evaluación posterior. Una evaluación consiste en una valoración sistemática y objetiva de una organización o trabajo de desarrollo, que tiene como objetivo la definición de la eficiencia, eficacia e impacto de un trabajo. Con este seguimiento y desarrollo, los encargados de tomar decisiones obtienen la información necesaria para mejorar, mantener, alterar o desarrollar su trabajo, además de aprender a partir de sus experiencias.

Más adelante, se dedica una herramienta al completo para el seguimiento y la evaluación. En este apartado tan sólo tratamos algunos de los aspectos relacionados con el seguimiento y la evaluación que se encuentran estrechamente relacionados con la planificación.

Si planificas teniendo en cuenta un seguimiento y una evaluación, todo el trabajo relacionado con estas dos tareas será más sencillo. Por este motivo, el AML (ver la página anterior) resulta una herramienta de planificación de gran utilidad, ya que incorpora indicadores (ver *Glosario de términos*) a partir de los cuales el trabajo de desarrollo se puede controlar y evaluar.



Descripción general de la planificación

PLANIFICACIÓN PARA EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

Las evaluaciones más útiles son aquellas que se incorporan al trabajo de la organización o proyecto como parte del proceso de planificación. Esto no quiere decir que la evaluación esté planificada desde un principio, sino que, a medida que progresa el trabajo, se recopila la información adecuada para facilitar esta evaluación. La planificación para la evaluación debería comenzar desde el mismo momento en el que se realiza una valoración de las necesidades. Además, debería continuar a lo largo de todas las fases de planificación. También forman parte de la planificación el hecho de tener las ideas claras sobre el impacto que quieres hacer (el grado de influencia que quieres generar), al igual que los objetivos que quieres lograr para conseguirlo. Pero esta claridad de ideas también sirve para realizar una buena evaluación y dirigir el proceso de seguimiento.

Tu análisis de problemas (ver el apartado sobre este asunto) supone el punto de partida para el proceso de planificación y evaluación, ya que aporta una **línea de referencia** (ver *Glosario de términos*) a partir de la cual calcular el resto del trabajo venidero: la evaluación del impacto calcula el lugar donde te encuentras en relación con el lugar inicial establecido en el análisis de problemas. Así, si el análisis de problemas destaca unos precarios resultados escolares en el último curso como problema principal, entonces la información de seguimiento se recopilará sobre la base de estos datos y la evaluación del impacto se basará en la mejora de este índice obtenido. Por otro lado, si el análisis de problemas determinó que el problema fundamental era el alto índice de desempleo y el proyecto se comprometió a abordar este asunto, entonces, el índice de desempleo después de esta intervención será calculado en relación con el índice de desempleo al inicio de la misma, para poder evaluar de este modo el alcance del impacto. Tus **metas globales** proporcionan el objetivo que persigues, de modo que puedas evaluar y comparar tus logros con tus metas. Por otro lado, tus **objetivos más específicos** y tu **planificación de acción** aportan objetivos provisionales para las tareas que debes realizar. Por lo tanto, cada paso de la planificación llega a formar parte del proceso de seguimiento y evaluación. Tu **marco estratégico** proporciona un **marco cualitativo** para la evaluación, gracias al aporte de directrices para valorar el funcionamiento en relación con principios funcionales. ¿Hiciste tu trabajo como prometiste? ¿Implicaste a beneficiarios? ¿Colaboraste activamente? ¿Potenciaste al máximo el uso de recursos?, y así sucesivamente.

Tu proceso de planificación debería indicarte el tipo de información que necesitas recopilar, de modo que el seguimiento y la evaluación tengan lugar. También debería aportarte indicadores (ver *Glosario de términos*) o señales que se conviertan en los puntos de enfoque para el seguimiento y la evaluación.



Descripción general de la planificación

INDICADORES

Los indicadores son señales concretas que se pueden medir. Son el reflejo de que algo ha ocurrido. Por ejemplo, un aumento del número de estudiantes aprobados es un indicador de la mejora de la cultura de enseñanza y aprendizaje. El medio de verificación (la prueba) es la lista oficial de aprobados.

Otro ejemplo: un programa gubernamental para combatir el VIH / SIDA tuvo los siguientes indicadores:

- Reducción del índice de incidencia de infecciones por VIH.
- Reducción de los embarazos en adolescentes.
- Reducción en la prevalencia de enfermedades de transmisión sexual.
- Aumento en la distribución de métodos de prevención.
- Cambios con una línea de referencia en grupos de riesgo particulares.

Con la medida de estos indicadores durante un período de tiempo, el programa esperaba ser capaz de mostrar que estaba haciendo impacto. La definición de estos indicadores constituía parte del proceso de planificación. Consistía en una planificación para el seguimiento y la evaluación—otro modo de decir que era una planificación de modo que se pudiera imputar la responsabilidad por el dinero gastado durante el programa—.

Pero el programa fue más allá: estableció indicadores de una práctica adecuada para que pudiera evaluarse el método de su propio trabajo. Estos indicadores incluían:

- Consulta regular con los interesados directos.
- Colaboración con otros actores cuando fuera posible.
- Aplicación caracterizada por su transparencia—comunicación abierta con el público.
- Intercambio de información de manera continua.
- Empleo eficiente de recursos.

Queda claro que no tendría ningún sentido establecer estos indicadores de evaluación del método a la hora de evaluar. Tendrían que presentarse por adelantado en el proceso de planificación, como parte del marco estratégico. Con frecuencia, estos indicadores se presentan en forma de principios funcionales, basados en valores organizativos (ver el apartado sobre *Elementos de un marco estratégico*).

No siempre resulta tan evidente el modo real de medir indicadores, a pesar de ser tan concreto como los ejemplos ofrecidos. Si quieres obtener información sobre tus indicadores disponibles para el seguimiento y evaluación, necesitas establecer métodos de medición. En el próximo apartado tratamos este tema: Planificación para medir indicadores.



Descripción general de la planificación

PLANIFICACIÓN PARA MEDIR INDICADORES

¿Cómo se miden los indicadores?

Esta pregunta ha de contestarse durante el proceso de planificación, de manera que los sistemas de medición y anotación estén dispuestos de manera inmediata.

Por ejemplo, el programa gubernamental sobre VIH / SIDA necesita estar seguro de que las estadísticas se encuentran disponibles para poder medir sus indicadores como: «la reducción del número de embarazos en la adolescencia» o «aumento en la distribución de métodos anticonceptivos». Muchas veces las organizaciones de sociedad civil confían en las estadísticas del gobierno que miden el impacto a gran escala; sin embargo, se requiere la incorporación de métodos para medir el impacto dentro del contexto de un proyecto. Por ejemplo: si el impacto esperado es «la mejora de la calidad de vida» de una comunidad y uno de los indicadores es «un mayor porcentaje de ingresos familiares gastados en educación y ocio», debería haber un estudio con una línea de referencia sobre el gasto en educación y ocio al principio de la intervención, y acto seguido, un seguimiento regular de estas familias. Estos estudios deberían incluirse en la planificación de acción y en la elaboración del presupuesto.

¿Y los indicadores cualitativos?

¿Es posible medir el indicador «la consulta con los principales interesados directos tienen lugar asiduamente»? La respuesta es que sí se puede, siempre que sepas con antelación que será necesario mostrarlo en un futuro. Lo único que te hace falta es un sistema clasificador con el archivo titulado «Consulta con los principales interesados directos». De este modo quedará archivado un registro de estas reuniones cada vez que tengan lugar. Entonces, este archivo constituirá la base para análisis regulares e informes sobre consultas del mismo tipo y la frecuencia en las que se producen. Estos análisis pueden aportar tanto información para la práctica de la administración (¿deberíamos trabajar más con alguno de los grupos?) como apoyo en el proceso de responsabilidad.

En la herramienta sobre *Seguimiento y evaluación* se aborda este asunto de un modo más detallado. El punto a destacar en este apartado es que este tipo de medición sólo es factible si se incluye en el proceso de planificación de acción. Todos los planes de acción deberían incluir la creación y/o mantenimiento de un sistema de seguimiento y evaluación.

Descripción general de la planificación

MEJOR EJEMPLO PRÁCTICO

Ejemplo

Una organización llamada *Suficiente para todos* se creó a principios de los años 90 para promocionar el desarrollo sostenible en países en desarrollo (País A). Se centró en la educación de los jóvenes en asuntos medioambientales a través de escuelas. Contaba con tres departamentos: Educación, Publicación y un Secretariado que incluía las áreas administrativas y financieras de la organización. Cuando se creó la organización, se acordó que su impacto sería medido en base a un estudio con una línea de referencia que se llevó a cabo en 1992 con adultos entre 18 y 24 años. El fin de este estudio era determinar su actitud hacia el medio ambiente. Así las cosas, se descubrió que este grupo estudiado ignoraba casi por completo los conocimientos básicos sobre prácticas medioambientales responsables.

A finales del año 2000, durante la preparación para la *Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible* de 2002 en Johannesburgo (Sudáfrica), la Junta Directiva de *Suficiente para todos* acordó iniciar un proceso de planificación a gran escala, a petición de su equipo administrativo.

Paso 1: Para preparar el proceso de planificación, la organización encargó a dos expertos en desarrollo sostenible una evaluación de los logros hasta ahora conseguidos en los últimos siete años. También les solicitó que trabajaran con una asesoría de desarrollo organizativo para realizar un diagnóstico organizativo mediante el estudio de aquellos asuntos internos de *Suficiente para todos* que impactasen en el trabajo.

El equipo de evaluación descubrió que se experimentó un crecimiento significativo en la comprensión de las prácticas medioambientales responsables dentro del grupo estudiado en el País A. Sin embargo, dado que *Suficiente para todos* no había realizado un estudio entre sus beneficiarios ni antes ni después, resultaba difícil atribuir el mérito de este cambio al trabajo de esta organización. A pesar de todo, se tomó nota de sus méritos: a diferencia de otras organizaciones de sociedad civil, había llegado a 20.000 estudiantes de educación secundaria cada año, sus publicaciones eran de gran calidad, y además, el ejemplo de estudiante incluido en la evaluación, que había seguido el programa educativo de la organización, estaba mejor informado sobre asuntos medioambientales que el grupo de control (ver *Glosario de términos*) que los propios evaluadores habían establecido. Además, estos evaluadores observaron que la estrategia organizativa centrada en la juventud escolarizada limitaba el impacto de su trabajo, ya que no alcanzaba a aquellos que tenían más probabilidad de implicarse en la toma de decisiones medioambientales en el País A.

En cuanto a la situación interna organizativa, el equipo de evaluación observó que, a pesar de estar bien dirigida, la organización perdió a parte de su personal más informado y valioso por no haber considerado como actividad principal el hecho de realizar un trabajo de presión y sensibilización. El personal profesional se quejó de que el ámbito de actividad de la organización era muy limitado. Muchos de ellos trabajan en la actualidad para agencias internacionales. La organización *Suficiente para todos* agotó

Descripción general de la planificación

mucho tiempo y esfuerzos en formar a profesionales que rara vez permanecían más de dos años.

Paso 2: Otro de los pasos previos al proceso de planificación consistió en hacer venir a uno de sus antiguos miembros, que trabajaba para una agencia internacional, para que dirigiera un seminario matutino en el que el personal y algunos miembros de la Junta participaran. El tema del seminario fue *El estado actual del desarrollo sostenible a nivel internacional y nacional*. La aportación del experto fue seguida de un animado debate, del que se sacó en concreto que en el País A las tendencias internacionales en política y legislación medioambiental no estaban actualizadas. El trabajo de esta organización no había influenciado a los encargados de formular la política (con alrededor de 40 años). Entonces, comenzó a pensar que su análisis de problemas original, centrado en la ignorancia de los jóvenes de un país, tenían que reconsiderarse. En una sesión extraordinaria, el personal del programa reformuló su árbol de problemas y decidió que el punto central no era otro que la falta de políticas sólidas, y que esto estaba íntegramente conectado a la ignorancia general en asuntos medioambientales en todos los niveles de la sociedad.

Paso 3: El equipo administrativo pidió a uno de los miembros del equipo de evaluación (perteneciente a la asesoría de desarrollo organizativo) que le facilitara un taller de planificación estratégica. Aunque lo podrían haber hecho ellos mismos, consideraron que trayendo a alguien de afuera con un profundo conocimiento de la organización les obligaría a ser más rigurosos (ver *Glosario de términos*). Con su ayuda, el personal y algunos miembros de la Junta estudiaron su declaración de la visión, misión y valores. Así pues, descubrieron que, a pesar de que su visión seguía siendo la misma, al igual que los valores que sostenían sus principios funcionales, la mayoría de los miembros de la organización pensaba que la declaración de la misión necesitaba un cambio para dar cabida a lo que habían aprendido de la evaluación, y también, a los nuevos retos que habían surgido durante el seminario. Esta fue la declaración de la misión revisada:

Suficiente para todos trabaja para conseguir una situación en la que el País A tenga políticas medioambientales responsables y pueda garantizar un desarrollo sostenible continuo para el beneficio de todos. Creemos que la mejor manera de conseguirlo es mediante la educación de todos nuestros ciudadanos y la garantía de que nuestros legisladores se encuentran bien informados de los asuntos medioambientales. Para lograr este fin, empleamos todas las vías disponibles para educar e informar a nuestros ciudadanos sobre asuntos medioambientales y fomentar la divulgación y aplicación de una legislación con reponsabilidad medioambiental. Esto lo realizamos en asociación con otras agencias de sociedad civil que comparten nuestras ideas.

Así las cosas, la meta global de *Suficiente para todos* sobre políticas medioambientales responsables y desarrollo sostenible para todos quedó inalterada. En concreto, consiguió cambios políticos y legislativos y se aseguró de que todos los estudiantes eran educados en estos asuntos. Sus metas más inmediatas (propósito del proyecto) eran la comprobación de que



Descripción general de la planificación

los legisladores del país comprendían estos temas y la garantía de que el país tenía a sus ciudadanos informados en términos generales. La organización *Suficiente para todos* estableció algunos indicadores susceptibles de ser medidos para asegurarse el éxito:

Que al menos un 70% de los actuales legisladores obtenga un 80% de puntuación en un cuestionario sobre desarrollo sostenible antes de la cumbre de 2002 (se acordó que se llevaría a cabo un cuestionario con una línea de referencia con fines comparativos).

- Paso 4: Aclarado todo esto, la organización revisó su estrategia con la ayuda de un facilitador externo. Entonces decidió que era muy limitada y que tendría que extenderse para captar a un grupo más amplio e incluir una variedad más amplia de técnicas educativas. Su estrategia ahora pasó a ser la educación de masas y el trabajo de presión y sensibilización. Al personal del programa le pareció que podrían agregar publicaciones y destrezas formativas; en cambio, no tenían competencia para el trabajo de presión y sensibilización que constituiría una gran parte de su estrategia.
- Paso 5: En otras de sus sesiones, aún con el facilitador externo, se desarrollaron nuevos objetivos *LASER* y se revisó su estructura. Sobre la base de su estrategia reelaborada., decidió que necesitaba una unidad de sensibilización y presión, de educación y medios de comunicación y un secretariado. Todo ello implicaría un desarrollo de la capacidad, una búsqueda de nuevo personal y la formación de asociaciones. Esto es algo que tenía que haberse tenido en cuenta cuando la organización realizó su planificación de acción. Llegados a este punto, el facilitador externo deseó buena suerte y se retiró.
- Paso 6: Los departamentos recién estructurados trabajaron individualmente para diseñar planes de acción y presupuestos que acto seguido revisó el equipo administrativo. Como aún no contaban con una unidad de presión y sensibilización, el equipo administrativo trabajó en este plan de acción y presupuesto como preparativo para diseñar las descripciones de los trabajos y los planes de recursos humanos.

Resulta evidente que el trabajo había hecho nada más que empezar, sin embargo, la Junta Directiva y el personal de la organización *Suficiente para todos* ya estaban emocionados y llenos de energía y entusiasmo.



Descripción general de la planificación

RECURSOS

A CIVICUS le gustaría reconocer el gran valor de los siguientes recursos para la preparación de estas herramientas:

Olive Publications *Ideas for a Change: Part 1: How are you managing organisational change?* July 1997

Olive Publications *Ideas for a Change: Part 2: Organisation diagnosis?* December 1997

Olive Publications *Project Planning for Development*, Olive 1998

Shapiro, Janet *Evaluation: Judgement Day or Management Tool?* Olive 1996

Descripción general de la planificación

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Suposiciones	Quando se emplea en una estructura de registro (matriz), las suposiciones son aquellas creencias, basadas en el conocimiento y la experiencia, sobre las condiciones en las que vas a estar funcionando. Por ejemplo: si estás planificando un proyecto que apoya a empresas del sector informal, entonces puede que tengas una suposición de este sector informal. Si te equivocas en tu suposición, puede que todo el proyecto se derrumbe. En este ejemplo, si el gobierno empieza a arrestar a las personas con negocios en el sector informal o imponer impuestos poco realistas, las consecuencias para tu proyecto pueden ser fatales. Cuando una suposición incorrecta conduce al derrumbe de un proyecto, se denomina «suposición fatal».
Investigación con línea de referencia	Consiste en el estudio realizado antes de llevar a cabo una intervención. Te aporta datos (información) sobre la situación antes de la intervención. Esta información es muy importante para el seguimiento y la evaluación, ya que te permite evaluar la influencia que ha tenido tu intervención.
Grupo de control	Consiste en un grupo de personas similar a aquellos implicados en una intervención, pero que no la han tenido. Cuando no se dispone de un estudio con línea de referencia para comparar las muestras, un grupo de control proporciona algunos datos sobre el impacto.
Indicador	Los indicadores son señales concretas que se pueden medir. Son el reflejo de que algo ha ocurrido. Por ejemplo, un aumento del número de estudiantes aprobados es un indicador de la mejora de la cultura de enseñanza y aprendizaje. El medio de verificación (la prueba) es la lista oficial de aprobados.
Palanca	Significa la habilidad de generar una gran influencia mediante una pequeña acción o paso debido a que implica a muchos aspectos del problema.
Coste de oportunidad	Constituye el gasto en términos de vías alternativas en las que se puede emplear el tiempo y el dinero. Si se emplea en tu organización o proyecto, ya no se podrán gastar en ningún otro sitio. Siempre es importante calcular rigurosamente el valor de tus ideas y planes en términos de coste de oportunidad.
Árbol de problemas	Consiste en una herramienta o técnica que te ayuda a analizar los problemas en una comunidad al igual que las causas y efectos de estos problemas.



Descripción general de la planificación

Riguroso

Palabra que describe un método sistemático, honesto, disciplinado y concienzudo de trabajar. Cuando eres riguroso, no buscas soluciones sencillas, sino un entendimiento real y una información precisa.