

PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

Módulos para
constituir una
organización social,
porque que volver a lo
colectivo, es el futuro



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	4
Unidad 1: La planificación y el plan operativo	5
• ¿Qué es la planificación?	5
• ¿Qué es el plan operativo?	7
• Instrumentos para la planificación	9
• Niveles de participación	10
• Mecanismos para garantizar la participación	12
Unidad 2: Cómo construir una planificación participativa	14
• Cómo establecer la finalidad y valores de la organización	14
• El diagnóstico participativo	17
• Algunas herramientas para el diagnóstico de la organización	18
• Disponibilidad de recursos	20
• El ciclo de la planificación	21
Unidad 3: Programas y proyectos.	24
• Consideraciones generales para la construcción de un proyecto	24
• Cómo se diferencian los programas de los proyectos	26
• Pasos para la construcción de un proyecto	27
Unidad 4: Seguimiento y evaluación	29
• La importancia del seguimiento y la evaluación	29
• Instrumentos para el seguimiento y evaluación	30
• Aspectos a evaluar	31
EVALUACIÓN DEL MÓDULO	32
BIBLIOGRAFÍA	33
GLOSARIO	34

PRESENTACIÓN

Todo tipo de organización necesita de mecanismos y herramientas adecuadas para cumplir sus metas y objetivos institucionales. La planificación es el primer paso para alcanzarlos; su importancia radica en que propicia la gestión eficiente de cada área de la institución y de los recursos asignados a ellas, y facilita la coordinación de las diferentes actividades, dentro un marco de prioridades y plazos determinados.

Es durante la fase de planificación cuando se diseñan los planes, programas y proyectos a desarrollar y es en este momento cuando se incorporan los criterios que guiarán a la organización que, en el ámbito de lo asociativo, responden al bienestar individual, familiar y colectivo, bajo los principios de equidad, participación y sostenibilidad.

De igual manera, es en esta fase cuando se integran las propuestas y demandas de las socias y socios, siempre en relación con sus condiciones sociales y tomando en cuenta el contexto cultural, ambiental, económico y político del momento.

La planificación participativa supone, por lo tanto, inclusión, concertación y una participación activa.

En su lado técnico, la planificación supone la elaboración del diagnóstico de la situación organizacional y el diseño del plan operativo que, en una fase posterior, será objeto del seguimiento de su ejecución, evaluación y ajustes necesarios.

Este segundo módulo está pensando como un insumo para que las y los facilitadores puedan apoyar el proceso de construcción de la planificación de las organizaciones sociales con un enfoque participativo, pues aborda las herramientas y los aspectos conceptuales básicos necesarios para ello.

Objetivo de este módulo



Conocer cómo realizar la planificación de la organización de forma participativa y en función de sus fortalezas y debilidades, tomando en cuenta las necesidades y requerimientos individuales y colectivos de sus miembros.

Unidad 1: La planificación y el plan operativo

Objetivo de esta unidad

Realizar un acercamiento conceptual a "Planificación participativa" y a "Plan operativo", así como a mecanismos para garantizar la participación en la organización.



Temas a tratar

- Qué es la planificación, aspectos
- Planificación participativa
- Niveles de planificación
- Plan operativo
- Instrumentos para la planificación
- Mecanismos para garantizar la participación

¿Qué es la planificación?

De la planificación depende, en gran medida, el éxito o fracaso de una organización, entre otras cosas, porque estructura su funcionamiento y gestión y marca el trayecto a seguir.

Aquí, dos definiciones que pueden contribuir a entender qué es la planificación:



1

De acuerdo a Paredes y Pérez (1994), "planificar significa diseñar un futuro deseado para la organización, en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno (...) es un instrumento para lograr el mejoramiento continuo de las organizaciones".

2

Por otra parte, O. Carnota (1991), comenta que "planificar es algo así como intentar determinar hoy la realidad que se quiere tener en un momento posterior. La esencia está en invertir un poco de tiempo para después ejecutar la tarea en mucho menos tiempo y con mayor efectividad".



Aspectos de la planificación

- Es un conjunto articulado de técnicas, instrumentos y herramientas específicas para la consecución de un fin. Ello implica tener claro desde el inicio el propósito a lograr: si no se conoce y se define con precisión adónde se quiere llegar, la planificación no tiene sentido.
- Responde a la idea de sistema, pues mantiene relaciones de interdependencia entre las diferentes áreas de la organización.
- Se orienta a la acción y a la transformación de la realidad de la organización en un futuro más o menos inmediato. La planificación no debe ser solo un ejercicio de ideas y análisis, sino que debe procurar la toma de decisiones.
- Debe ser transparente a fin de reducir la incertidumbre y anticipar los cambios en el entorno en el que las organizaciones operan.
- La planificación debe ser flexible y dinámica, sujeta a un continuo reajuste y revisión para poder adaptarse a las circunstancias.
- Es importante, al finalizar la ejecución de la planificación, hacer una evaluación de los resultados, es decir, ver si se ha cumplido con lo que estaba planeado y si dichos resultados fueron positivos o negativos, con el fin de generar un proceso de aprendizaje en la organización.
- Tanto la planificación como la gestión deben ser "procesos a medida" de la organización, es decir, diseñados según las características propias y la idiosincrasia de cada una.



La planificación participativa

En el sistema asociativo, la participación constituye un elemento propio, intrínseco, por lo tanto, durante la fase de planificación la implicación de todos los miembros y niveles de la organización son fundamentales y garantizan, además, que su ejecución sea exitosa.



“La participación lleva consigo el sentimiento de pertenencia y construye una base fuerte para la intervención en la comunidad. Si las personas son parte esencial en el proceso de la planificación, de la intervención en la comunidad, entonces esta intervención les pertenecerá. Tendrán un interés en ella no tan solo como beneficiarios o miembros del equipo o patrocinadores sino también como sus creadores. Ellos harán lo que sea posible para ver que su trabajo sea exitoso.” (Caja de Herramientas Comunitarias, 2020).

Una planificación participativa debe promover la negociación como forma de alcanzar acuerdos entre sus integrantes. Este ejercicio estimula el desarrollo de actividades, consolida sanos equipos de trabajo y propicia el intercambio de conocimientos, todo lo cual, beneficia a la organización.

La planificación en las organizaciones tiene algunos niveles, aquí nos enfocaremos exclusivamente en el nivel operativo:

¿Qué es el plan operativo?

Consiste en establecer las acciones para la implementación de la planificación conforme a sus objetivos estratégicos, específicos y generales (conceptos que desarrollaremos más adelante). Cada acción o procedimiento deber ser descrito de forma detallada y tener un plazo determinado de tiempo para ser cumplido. Para cada procedimiento debe asignarse un responsable que será el o la encargada de hacer que se ejecute.



En otras palabras...

El plan operativo es un documento en el que se establecen detalladamente las acciones y procedimientos a seguir para cumplir los objetivos de la organización, asignando plazos y responsabilidades a cada actividad.



¿Para qué sirve un plan operativo?



- Saber cuáles son las acciones necesarias para lograr cada uno de los resultados esperados.
- Establecer un cronograma de trabajo.
- Determinar la prioridad de cada actividad planificada.
- Asignar responsabilidades según la idoneidad o capacidades del personal.
- Precisar los recursos materiales, económicos, humanos, entre otros.
- Definir la cantidad de personas que necesitará el plan para su ejecución.
- Establecer parámetros para medir los resultados logrados según el cronograma.
- Practicar medidas de control de la gestión durante la fase de seguimiento y evaluación.

Para construir un plan operativo, es muy útil plantearse estas preguntas clave:

¿Tenemos suficientes recursos para realizar las actividades planificadas?

¿Son realmente necesarias todas estas actividades para lograr los resultados esperados?

¿Son suficientes los recursos y están bien planteadas las actividades para lograr los objetivos?

Instrumentos para la planificación

Existen diversos instrumentos para llevar a cabo una planificación efectiva y exitosa. Cada uno de ellos aborda diferentes aspectos de la organización.

Robbins y Coulter (2005), plantean algunas técnicas y herramientas que se pueden utilizar para planificar:

- **Pronósticos:** instrumento que permite realizar predicciones de resultados, su objetivo es proveer información para facilitar la toma de decisiones, estos se pueden basar en el buen juicio y las opiniones de conocedores del tema, un ejemplo serían los especialistas en hacer pronósticos del clima.

- **Comparación externa o "benchmarking":** es un proceso en el que se toma como referencia los mejores productos, servicios o formas de trabajo de otra organización para compararlos con la nuestra y de esta manera implementar mejoras. Por ejemplo, comparar el proceso de ordeño de nuestra organización con otra que tiene mejores prácticas, aprender de ello e integrarlas.

- **Elaboración de presupuestos:** es una técnica que sirve para asignar recursos a las diferentes actividades que se van a realizar, un ejemplo es la planificación de un viaje en el que habrá gastos de pasaje, hotel, comida, transporte. Se calcula cada gasto y se asigna un valor total para la realización del viaje.

- **Programación:** es una herramienta operativa para ordenar las tareas que deben ejecutarse, su orden para realizarse, quién debe hacer cada una de ellas y el tiempo que se requiere para terminarlas.

- **Análisis FODA:** este instrumento analiza cuáles son las

(F) Fortalezas

(O) Oportunidades

(D) Debilidades

(A) Amenazas

que pueden afectar su desempeño para, con esa información, hacer la planificación de la organización.

"Por lo tanto, la planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. (...). Se ocupa tanto de los fines como de los medios" (Robbins y Coulter, pág. 158)".



Niveles de participación

La participación de los miembros de una organización puede tener varios niveles, desde el simple acto de presencia en una reunión puntual o estar apenas informados de las cuestiones básicas de la institución, hasta formas más completas de participación, en las que la persona está implicada en algunos o todos los procesos de la organización, como formar parte del órgano máximo de gestión y representación, por ejemplo, la junta directiva.

La “participación requiere que todos los miembros de la comunidad tomen parte, de manera plena e igualitaria, en los procesos de toma de decisiones y en las actividades que afectan sus vidas, tanto en las esferas públicas como privadas”. (ACNUR, 2008, p. 18).

Algunas de las facultades que señalan el nivel de participación que se puede ejercer dentro de la organización, son:



Acceder a la información

Se refiere al grado de información sobre la organización a la que se puede acceder o al grado de información que la misma organización brinda a sus socias y socios, por ejemplo, a través de convocatorias a reuniones y actividades, difusión de boletines informativos, circulares, etc. En ocasiones la información por parte de la organización está disponible, pero no existe interés por parte de los miembros de estar informados.



Opinar o ser consultado

La posibilidad de opinar o ser consultado indica el nivel de participación que se tiene en la organización y supone una participación más activa que en el nivel anterior, ya sea por propia iniciativa, porque existen los canales adecuados para hacerlo, o porque la organización solicita nuestra opinión. Algunos mecanismos para opinar pueden ser encuestas sobre la entidad, reuniones para conocer las opiniones de las y los socios, entre otros.



Hacer propuestas

Dentro de este nivel la participación supone no solo dar una opinión sino proponer acciones concretas, lo cual implica poder tomar la iniciativa de hacer propuestas.



Tomar decisiones

Este es el nivel más alto de participación dentro de una organización, puesto que implica que la opinión de las y los participantes se toma en cuenta y tiene el mismo valor para todos. Un buen ejemplo de ello es la asamblea general de una organización.

Actuar

Consiste en poner en práctica acciones concretas, ejecutar las decisiones tomadas, gestionar actividades, tareas, etc. Un ejemplo de este nivel de participación son las labores de la junta directiva.

Es importante mencionar que los niveles de participación no necesariamente se ciñen a un orden, sino que se puede participar de manera simultánea en varios niveles.

La vocación asociativa implica un enfoque de participación de las y los socios, la voluntad de posibilitarla a todos los niveles y la certeza de los miembros de que existe la posibilidad de hacerlo. Para ello, hay que tener una cierta manera de mirar las cosas:

- Considerar a las socias y socios como parte importante del funcionamiento de la organización.

- Pensar que un proyecto de desarrollo, además de las metas cuantificables, tiene otros frutos, como la promoción de su talento humano, la capacidad de construir un tejido social sano y fuerte, el aumento del índice de felicidad de las personas y la comunidad, etc.

- Ser coherentes con los discursos de participación, equidad que postula, es decir, practicar, primero, estos aspectos dentro de la organización.

- Comprender que la consolidación de la organización y la estabilidad de las socias y socios requiere su propio tiempo y dinámicas.

Como hemos dicho, la participación de las socias y socios requiere de algunas condiciones, como:

Querer participar: es necesario que las y los miembros de la organización quieran participar. Deben tener una motivación, ya que es difícil que alguien se movilice por una causa u objetivo que no le importa o no le afecta. Tiene que haber un sentimiento de pertenencia a un grupo y reconocer la utilidad y beneficio que le aportan.

Saber participar: es decir, contar con las habilidades, destrezas necesarias para tomar parte en las actividades de la organización. Desde la organización se debe facilitar la formación de las personas para la realización de tareas, pero también sobre aspectos relacionados con la comunicación y cohesión grupal (cómo resolver conflictos, cómo trabajar en equipo, cómo relacionarse y comunicarse, entre otras habilidades), además de aspectos relacionados con la gestión de la organización.

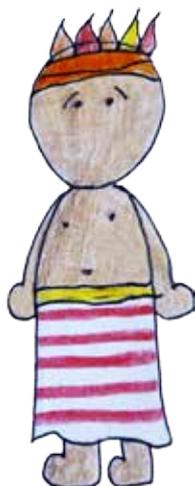
Poder participar: es necesario que existan las ocasiones, los cauces y mecanismos que hagan posible la participación de las socias y socios; que sepan cómo hacerlo y cuenten con espacios y canales para poder comunicarse, conocerse, intervenir, ejecutar, organizar y administrar. Esto implica contar con una estructura más o menos flexible, que tenga en cuenta los distintos niveles de participación que se puedan dar y pasar de una estructura jerarquizada y poco participativa, a otra horizontal y cooperativa.

Cabe recalcar que es la organización quien debe proporcionar la formación necesaria para que las personas puedan participar a todos los niveles, potenciar la existencia de espacios y mecanismos para la participación y procurar una estructura organizativa flexible que la impulse.

Mecanismos para garantizar la participación en una organización

La participación constituye un elemento fundamental para la construcción de una gobernanza democrática, pero, por supuesto, requiere también de un cierto grado de institucionalización, es decir, del establecimiento de pautas que formalicen dicha participación. Aquí veremos dos de ellas:

- Por parte de las socias y socios, quienes ejerciendo su derecho a participar pueden apropiarse de los espacios de participación de la organización, ocuparlos y contribuir de hecho a ella y no solo nominalmente. Por ejemplo, formando parte de las diferentes comisiones que la asamblea general designe para la gestión de la organización.
- Por medio de una normativa interna que contenga un enfoque de participación y que sea eje transversal de la gestión de la organización. Por ejemplo, que se estipule en la normativa secciones o artículos específicos inclusivos sobre la equidad de género, la generacional, la intercultural, otros.



Hay tres elementos clave para que la participación sea efectiva:

- El rol que juegan quienes conducen la organización (que no tengan una visión autoritaria, por ejemplo).
- La normativa con un enfoque transversal de participación.
- La participación misma, es decir, el despliegue de acciones de las socias y socios a todo nivel y ámbito, por ejemplo, querer formar parte de comisiones o ser representante de la organización.

En resumen, y para cerrar esta unidad, diremos que el enfoque participativo en una organización establece mecanismos de involucramiento de las y los socios para que puedan expresar sus expectativas, necesidades e intereses y practicar estrategias de cooperación y negociación en la gestión de la entidad. Este enfoque toma en cuenta cómo, cuándo y en qué espacios participar, y asegura la representación e interacción de las y los socios durante el proceso de planificación.

En la siguiente unidad, se desarrollará con mayor detalle el proceso de construcción de una planificación participativa.

Unidad 2: Cómo construir una planificación participativa

Objetivo de esta unidad

Definir la finalidad y principios de la organización y analizar la situación interna y externa de la misma para elaborar la planificación, de acuerdo a sus diferentes etapas.



Temas a tratar

- Cómo establecer la finalidad y valores de la organización
- El diagnóstico participativo
- Herramientas para el diagnóstico de la organización
- El ciclo de la planificación

Cómo establecer la finalidad y principios de la organización

Toda planificación debe girar sobre la finalidad y principios de la organización, elementos sobre los que se fundamenta la gestión de la entidad. Por lo tanto, en primer lugar, es necesario establecer la finalidad y los principios, los cuales pueden definirse, a su vez, a través de la definición de los siguientes elementos:



Finalidad: la razón de ser de la organización

Misión

Lo que se hace para alcanzar el fin

Visión

A dónde se quiere llegar

Objetivos

Qué se quiere lograr

Valores

Los principios que rigen la organización

La misión



“La misión en el ámbito de una empresa, organización o institución supone la definición de los máximos objetivos que esta pretende alcanzar; viene a ser su razón de ser y contribuye a la enunciación objetiva de su personalidad, de su identidad” (Federico Aznar Fernández-Montesinos, 2017, p. 185).

- **Identidad:** ¿quiénes somos? Identificar las capacidades de las y los asociados
- **Actividad:** ¿a qué nos dedicamos? Clarificar lo que realmente hace la organización
- **Dirección:** ¿para quién lo hacemos? Es muy importante definir el grupo objetivo.

La redacción de la misión determina y detalla lo que es esencial para cumplir con la razón de ser de la organización.

La visión



Es mirar lo que quiero ser en el futuro. Sin visión, las acciones no tendrían un objetivo definido, no habría un rumbo establecido con claridad. Para definir la visión de la organización es muy útil tomar en cuenta:

- Debe ser realista y realizable.
- La redacción de la visión debe ser concisa, no ampliarla demasiado.
- Debe ser retadora y motivante para el grupo.
- Ser estratégica, debe incluir asuntos clave para el cumplimiento de la misión.
- Tiempo, es decir, en cuánto tiempo voy a cumplir el sueño; en qué plazo voy a lograrlo. Algunos autores coinciden en que implica entre 3 y 5 años.

Los objetivos

Uno de los elementos clave para la elaboración de un plan, programa o proyecto, es la definición de objetivos. Es decir, determinar cuáles son las metas que queremos alcanzar como organización. Los objetivos nos guían y marcan el camino a seguir, por lo que deberán ser específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y temporales. Esto implica que sean metas concretas que permitan analizar el desempeño organizacional de cualquier área, poder medirlo de manera sistemática.

Veamos cómo deben ser estos objetivos:

Específicos: es decir, se circunscriben a un solo aspecto o tarea, a una meta concreta, por ejemplo, aumentar la producción mensual en un 2%.

Mensurables: que se pueda medir los resultados. Como son objetivos específicos, los resultados también son específicos y por lo tanto, fáciles de medir. Siguiendo el ejemplo anterior, ver si se logró o no el aumento de ese 2% de producción.

Alcanzables: que sea realizable, es decir, según las posibilidades de la organización. Tomando una vez más el ejemplo anterior: pretender aumentar la producción mensual en un 15% sería inalcanzable. Las metas deben ser realistas.

Relevantes: una meta relevante es aquella que está alineada a los objetivos organizacionales y contribuyen al cumplimiento de las metas planteadas. En este sentido, aumentar la producción en un 2% será relevante en la medida en que este objetivo contribuya a, por ejemplo, mejorar los ingresos de sus asociadas y asociados.

Temporales: significa que los objetivos deben estar limitados a un tiempo determinado o a un plazo para su cumplimiento. La ejecución de un objetivo no debe prolongarse indefinidamente en el tiempo, pero a la vez, es necesario fijar plazos realistas.



Valores: los principios de la organización

Los valores son los principios básicos que rigen las acciones dentro de la organización para el logro de la Misión. Son reglas básicas de convivencia humana que se establecen para coexistir y trabajar de forma pacífica. Estos valores son también el distintivo de la organización, es decir, cómo se le identifica desde fuera por esas cualidades, por ejemplo, por su honestidad, seriedad, compromiso, responsabilidad con el medio ambiente. Es recomendable que la organización redacte sus valores y que al citarlos vayan con una breve explicación de lo que significa cada uno de ellos. Por ejemplo, "Responsabilidad ambiental: prácticas comprometidas con la protección del medio ambiente".

El diagnóstico participativo

El diagnóstico es el resultado de un análisis de la situación real de la organización para identificar posibles problemas, pero también posibles oportunidades. En el ámbito asociativo la tendencia es hacer participativo el proceso de diagnóstico.

Así, el diagnóstico participativo se entiende como un método para definir desde el punto de vista de los actores de un determinado organismo sus problemas, necesidades, potencialidades, propuestas y demandas para diseñar soluciones, lograr su desarrollo y sostenibilidad (Corporación RedE América, 2007).

Entre las principales características del diagnóstico participativo, están:

- Es un ejercicio de construcción y trabajo colectivo.

- Se pretende una transformación del problema o conflicto identificado entre las y los participantes, en base a acuerdos.

- Se establecen diálogos entre los integrantes, quienes se relacionan en igualdad de condiciones.

- Se respeta tanto la individualidad como el saber colectivo, es decir, se trata de un diálogo horizontal que considera las necesidades y requerimientos de las mayorías, sin dejar a un lado a las minorías.

- Este tipo de diagnóstico usa herramientas y metodologías que buscan la participación.

- Permite obtener información más precisa, confiable, relevante y actualizada.

Beneficios del diagnóstico participativo

- Este análisis permite una mayor claridad, precisión y comprensión de las situaciones que se problematizan, al tener más puntos de vista.
- Menor margen de error al formular soluciones, ya que se cuenta con un mayor número de propuestas.
- Aprendizaje de metodologías, técnicas y procesos de generación de conocimientos.
- Aprendizaje de una manera más objetiva y democrática de percibir y comprender el mundo, el entorno, a los demás y a uno mismo.

Algunas herramientas para hacer el diagnóstico de la organización

Para conocer la percepción de las y los socios acerca de la organización, existen diferentes herramientas que pueden dar pistas sobre posibles problemas o ventajas:



Entrevistas

- Éstas pueden ser individuales o grupales y pueden ser estructuradas con preguntas concretas (tipo encuesta) o semiestructuradas, para permitir un diálogo más abierto con los entrevistados, sobre temas predefinidos.

Grupos focales

- Técnica que enriquece mucho el proceso, permite generar espacios de diálogo y llegar a acuerdos. Se recomienda que sean grupos pequeños de personas (pueden organizarse varios grupos focales) para lograr la participación de todas y todos.



Diagramas

- Los diagramas (de Venn, flujos económicos, sociales) permiten identificar instituciones e individuos importantes para el grupo y muestran el grado de aceptación que tienen las instituciones y organizaciones.

Lluvia de ideas

- Es una herramienta útil como punto de partida para los diagnósticos participativos; permite obtener información pertinente de forma rápida. Los temas son más abiertos y lo que se busca es recolectar las ideas y percepciones de la gente.



F.O.D.A

- Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas: esto ya se vio en la parte de "Instrumentos para la planificación", se trata de un análisis que permite identificar una situación existente y una situación futura deseada, lo cual muestra la brecha entre ambas. Mediante la visualización de las fortalezas y debilidades, combinadas con las oportunidades y amenazas, se puede construir una matriz llamada F.O.D.A., a partir de la cual se elaboran estrategias para hacer la planificación, programas y proyectos.

Matriz de prioridades

- Es una técnica para priorizar los problemas. Utiliza una serie de criterios como la relevancia del problema para la organización, la percepción de la gravedad del mismo, el grado de gobernabilidad de la organización frente a ese problema y la disponibilidad de recursos en el momento. En esta matriz se refleja lo que para los participantes es el problema principal y los que le siguen en orden de importancia.



Árbol de problemas

- Esta herramienta nos ayuda a establecer el problema central y los que se derivan de este, así como sus consecuencias, además de las razones o factores generadores del problema.

Por último, cabe anotar que existen algunas etapas para el desarrollo del diagnóstico, como la identificación de la motivación para realizarlo, la conformación del equipo responsable de preparar el proceso y convocatoria, la definición de los instrumentos para la recolección de información, el procesamiento y análisis de la misma y la priorización de problemas para establecer estrategias que proyecte al organismo a su sostenibilidad.

El entorno organizacional

El entorno organizacional se puede definir como el conjunto de fuerzas y condiciones económicas, tecnológicas, socioculturales, demográficas, políticas, legales y globales que tienen influencia suficiente sobre la organización para afectar sus operaciones. Estas fuerzas están en un continuo cambio, por lo que pueden presentarse, eventualmente, bien como oportunidades, bien como amenazas.

Como oportunidades podemos citar la introducción de nuevas tecnologías, otras posibilidades de mercado o la aparición de nuevos apoyos, es decir, modificaciones en el entorno que pueden generar oportunidades para la obtención de recursos o la diversificación de la producción.

Como amenazas, en cambio, podemos citar, por ejemplo, la imposición de medidas económicas que encarezcan los procesos de producción (en este ejemplo, la medida a adoptar sería mitigar el efecto de encarecimiento de los costos de producción). La capacidad que posean los entes directivos y las unidades de gestión para reaccionar apropiadamente a estos cambios del entorno, será crucial para el desenvolvimiento de la organización.

Por otra parte, es fundamental que la organización identifique en el entorno a los actores que pueden ser aliados estratégicos para fortalecerse, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Disponibilidad de recursos

Además del entorno, hay otra condición fundamental para la gestión de la organización, es la disponibilidad de recursos con los que cuenta. Entre ellos, identificamos los siguientes:

Tipos de recursos

Físicos	Son la propiedad tangible de la organización, como instalaciones, oficinas, bodegas, terrenos, maquinaria, equipos, herramientas, etc.
Talento Humano	Son las capacidades, destrezas, habilidades, el conocimiento, la formación individual de las socias y socios que conforman la organización.
Conocimiento	Es el conocimiento colectivo de la organización, como los diseños patentados y propietarios; la propiedad intelectual, patentes, sistemas organizativos, otros.
Financieros	Son los fondos o dinero disponible de la organización.

Para analizar los recursos con los que cuenta la organización, se puede realizar el ejercicio de responder a preguntas, como:

- ¿Qué recursos (de los 4 tipos) tenemos actualmente?
- ¿Cómo se relacionan los 4 tipos entre sí?
- Cuando queramos ampliar esta base de recursos, ¿cómo lo haremos?

El ciclo de la planificación

Uno de los errores más frecuentes de la planificación es creer que todo se reduce a redactar un documento y dejarlo en reposo indefinidamente, sin implementarlo, darle seguimiento ni evaluar sus resultados.

La planificación tiene diferentes etapas durante su elaboración, veamos cuáles son:



1. Investigación del entorno

Esta etapa es de suma importancia, ya que permite recabar información acerca de la organización respecto al contexto o entorno en el que opera, esto ayudará a plantear posibles escenarios, sean positivos o negativos. Una de las metodologías más usadas para realizar esta aproximación es la matriz FODA, herramienta útil para identificar las (F) Fortalezas, (O) Oportunidades, (D) Debilidades y (A) Amenazas de la institución.

Esta información permite a la organización aprovechar las fortalezas para sacar partido de las oportunidades y mitigar las amenazas. De igual manera, es útil conocer las debilidades para trabajar en ellas a fin de reducirlas en la medida de lo posible. En esta investigación también deben identificarse los factores internos o externos que pueden afectar positiva o negativamente su operación.

2. Establecimiento de los objetivos

Con la recopilación de la información de la primera etapa, se cuenta ya con elementos para poder establecer los objetivos de la organización, es decir, definir los resultados que se espera obtener, en un tiempo determinado. Los recursos humanos y materiales se invertirán en las metas que se establecieron para cumplir los objetivos.

3. Definición de las estrategias

Una vez que se fijan los objetivos, es el momento de definir cómo se alcanzarán, es decir, la estrategia que se usará. La elección de la estrategia debe ser consensuada; tomar en cuenta todos los factores posibles (recursos, actores estratégicos, políticas, entre otros); ser firme y al mismo tiempo flexible para poder ajustarla a las condiciones cambiantes del entorno. Otro aspecto clave en este punto es la comunicación de la estrategia seleccionada a todos los miembros de la organización para que conozcan su rol en el camino hacia la meta. Es conveniente que se contemplen estrategias alternativas para hacer frente a distintos escenarios.

4. Elaboración de políticas institucionales

Con los objetivos claros y la estrategia establecida, es necesario decidir cuáles son los criterios, normativas y procedimientos que regirán la organización, a esto se le llama "políticas institucionales", las cuales proporcionan claridad para el funcionamiento, orden y estabilidad a la entidad.

5. Definición de un cronograma

Teniendo los objetivos claros y una estrategia definida, es hora de asignar un plazo a la acción. Eso se logra con un cronograma. El cronograma es una especie de calendario de actividades. Lo ideal es que sea una estimación, prudente pero realista, del tiempo que tomará ejecutar cada tarea; debe integrar tareas grandes y pequeñas en orden cronológico.

6. Cálculo del presupuesto

En esta fase de la planificación el objetivo es conocer el costo que implica la ejecución de las metas y objetivos. Esto se hace calculando el costo de cada actividad del cronograma. También se debe detallar allí todos los recursos que se invertirán en el cumplimiento de los objetivos. El cálculo del presupuesto también debe hacerse con cierta flexibilidad para poder lidiar con posibles variaciones.

7. Definición de los mecanismos de control

Cada una de las fases del proceso de planificación requiere de un indicador que permita calificar el cumplimiento o no de dicha fase. Para ello es necesario contar con parámetros de evaluación del cumplimiento de cada una de ellas, por ejemplo, la elaboración de informes de una actividad encomendada o de una gestión.



Unidad 3: Programas y proyectos

Objetivo
de esta
unidad

Conocer qué es un programa y qué es un proyecto y su relación con la planificación y el plan operativo.



Temas
a tratar

- Consideraciones generales para la construcción de un proyecto
- Diferencias entre programa y proyecto
- Pasos para la construcción de un proyecto.

Consideraciones generales para la construcción de un proyecto

PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

Nombre
del
proyecto

**INFORMACIÓN
DEL PROYECTO**
(a través de estas
preguntas se puede
ir estructurando los
puntos que hay que
ir armando)

¿Qué actividad se
realizará?
¿Dónde y cuándo?
¿A quién va dirigido?

EXPLICACIÓN SOBRE EL PROYECTO

Se trata de ir desarrollando los
diferentes planteamientos del
proyecto

Debe explicarse el proyecto,
especificando sus características.
No importa si la explicación es
algo extensa, sino que se com-
prenda.

PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO Breve resumen del proyecto	INFORMACIÓN DEL PROYECTO ¿Cuál es el “problema” y sus causas? ¿A quiénes beneficiará? ¿A cuántos? ¿En qué lugar específico se realizará? ¿Quién se encargará del proyecto? ¿Quiénes financian? ¿Cuánto dura el proyecto?	EXPLICACIÓN SOBRE EL PROYECTO Obstáculos y problemas que debe resolver el proyecto. Población objetivo. Lugar de intervención, institución o persona responsable, representante legal. Dirección. Fecha. Describir posibles fuentes de financiamiento internas (de la organización).
Justificación	¿Qué problemas específicos son los que existen y que pretende resolver el proyecto?	Describir los problemas concretos que se espera resolver.
Objetivos	¿Cuál es el objetivo general y los objetivos específicos?	Describir los logros deseados y posibles de alcanzar.
Etapas	¿Qué etapas contempla el proyecto?	Describir las etapas que contempla la ejecución del proyecto.
Actividades	¿Qué acciones concretas se ejecutarán?	Describir cada una, señalando sus características, el tiempo y los recursos destinados a ellas.
Beneficios esperados	¿Qué se espera lograr?	Registrar los beneficios conseguidos para las socias y socios.
Presupuesto	¿Cuáles son los gastos del proyecto?	Detallar todos los ingresos y gastos del proyecto por separado
Evaluación	¿Cómo se evaluará?	Describir los mecanismos que se utilizarán para la evaluación del proyecto.

Cómo se diferencian los programas de los proyectos

Volvamos, primero, al concepto de planificación y al diseño del Plan para la organización: se concibe como un instrumento o herramienta que recoge la visión, los principios, los objetivos, las políticas, las estrategias y las metas de la organización. El Plan está compuesto por varios programas y estos, por proyectos.



Programa

Un Programa se deriva de un Plan o, en otras palabras, el Plan contiene varios Programas, los cuales han sido diseñados para cumplir los objetivos de la organización. El Programa es el encargado de materializar un conjunto de decisiones cuyas directrices deben estar orientadas a solucionar los problemas, satisfacer las necesidades de las y los asociados.



Proyecto

Son un conjunto de actividades puntuales, coherentes e interrelacionadas entre sí, orientadas a la solución de un problema o a la satisfacción de una necesidad.

Veamos las características de Plan, Programa y Proyecto, aunque se puede decir, de entrada, que la diferencia entre ellos es el tipo de planificación.

PLAN	PROGRAMA	PROYECTO
Planificación estratégica	Planificación programática	Planificación operacional
Tiempo de ejecución a largo plazo	Tiempo de ejecución a medio plazo	Tiempo de ejecución a corto plazo
Los planes son globales, abarcan la totalidad de los objetivos de la organización.	Conjunto de proyectos coordinados, orientados a realizar los objetivos de lo planificado en el Plan.	Es la unidad elemental del Plan.

Pasos para la construcción de un proyecto

Planteamiento del problema: se plantea un “problema”, que siempre es una interrogante, una oración en forma de pregunta.

- ¿A cuántos afecta el problema?
- ¿Qué consecuencias acarrea?
- ¿Cuáles son las causas del problema?
- ¿Qué soluciones se han intentado antes?
- ¿Con qué recursos contamos para solucionarlo?

Construcción de la idea o solución: se formulan ideas que permitirían, a corto plazo, solucionar el problema planteado.

Selección de alternativas: una idea puede tener varias alternativas para concretarse; por consiguiente, se debe seleccionar aquella que ofrezca mayores ventajas de acuerdo a los recursos que se tiene o que potencialmente se puedan obtener. La mejor alternativa de solución es siempre la que consigue mayores beneficios al menor costo posible, en el menor tiempo posible.

Definición de los objetivos del proyecto: se debe definir lo que se quiere obtener, el cambio que se desea producir, es decir, los objetivos a alcanzar. Conviene distinguir entre el objetivo general y los objetivos específicos.

- ¿Qué queremos hacer?
- ¿Qué cambios deseamos lograr frente a la situación problema?



En pocas palabras...

El objetivo general tiene un alcance global, mientras que los objetivos específicos son concretar acciones parciales para lograr el objetivo general.

Plan de Actividades: aquí se debe pensar y organizar las actividades. Las actividades hay que diseñarlas para cada objetivo específico. Puede ser una o más. Para formular con precisión cada actividad, hay que preguntarse:

- ¿En qué consiste? (Acción) comprar tubos
- A quiénes y cuántos ayuda? (Destinatarios) para la comunidad
- ¿Dónde se hará? (Lugar) de Guagrahuma
- ¿Cuándo se realizará? (Plazos) hasta el 15 de diciembre
- ¿Quiénes la harán? (Responsables) encargada: Doña Zoila Hidalgo
- ¿Con qué se hará? (Recursos)..... fondos para obras sanitarias

Ejecución del Plan: ejecutar el plan es poner en práctica las actividades y las tareas que se deriven de ellas. La clave para el éxito de un proyecto está en asumir las siguientes premisas:

- **Constitución de un equipo eficiente de trabajo:** formar un equipo que conozca su trabajo, que tenga buena comunicación, con una clara delimitación de responsabilidades y cuente con mecanismos para la solución de conflictos.

- **Revisión de tareas específicas:** nombrar responsables de la actividad y las tareas, planificar y supervisar las mismas, comunicar resultados, problemas y mejoras de métodos.

- **Capacitación, asesoría y seguimiento:** evaluar habilidades, grados de dificultad, materiales requeridos; hacer capacitaciones en las áreas en que se detecta falencias; asesorar proyectos más difíciles; hacer el seguimiento de las tareas que se realizan (ver dificultades, atrasos, costos, aciertos).

- **Elaboración de un cronograma:** ordena, jerarquiza y controla las actividades o tareas que se deben realizar en un plazo de tiempo.

- **Evaluación:** revisar los resultados esperados de una acción o actividad, siguiendo criterios conocidos y conversados en la organización. La evaluación más conocida responde a la pregunta ¿se lograron los objetivos propuestos? Existen dos tipos de evaluaciones:

- **Evaluación durante el proceso:** seguimiento; permite conocer antecedentes útiles para reformular el plan de acción; permite imaginar nuevas tareas para mejorarlo.

- **Evaluación al término del proceso:** ayuda a pensar hacia adelante, arroja lecciones (replicar una acción o proyecto para enfrentar otros temas a resolver).

Unidad 4: Seguimiento y evaluación

Objetivo de esta unidad

Identificar instrumentos de seguimiento, evaluación, retroalimentación y ajustes de la planificación.



Temas a tratar

- La importancia del seguimiento y evaluación de la planificación
- Instrumentos para el seguimiento y evaluación
- Aspectos a evaluar

La importancia del seguimiento y evaluación

Es importante que al establecer la planificación del proyecto se defina también el modelo de gestión, seguimiento y evaluación del mismo, ya que estas acciones facilitan la toma de decisiones: posibles cambios o incluso valorar la conveniencia de interrumpirlo. Es fundamental establecer un sistema de seguimiento con reuniones periódicas y métodos para recoger información que indiquen si hay desviaciones y así poder tomar medidas antes de que sea demasiado tarde.

Generalmente se planifican las actividades relacionadas con los objetivos del proyecto y se obvian las de seguimiento, como pueden ser: reuniones para el seguimiento de hitos o puntos de control; reuniones técnicas internas del equipo, entre otras. El seguimiento del proyecto durante su desarrollo se trata de una evaluación constante, con una filosofía de mejora continua. Esta actitud se refleja en todo el ciclo de vida de un proyecto, es decir, no se limita al momento de finalización de éste, sino que es un proceso continuo en busca de realizar ajustes y mejoras durante la ejecución del proyecto.

Instrumentos para el seguimiento y evaluación

Para la ejecución de un seguimiento y evaluación efectivos, los instrumentos o herramientas que se utilizan, son: por un lado, los indicadores y fuentes de verificación, y por otro, los cuestionarios de recogida de información.

Un **indicador** es un dato que sirve para conocer las características y la intensidad de un hecho; en nuestro contexto, el indicador es un dato que nos servirá de referencia para evaluar si se han logrado los resultados y así poder medir los errores o desviaciones.

La **fuerza de verificación** es el lugar en el que se recoge la información relativa a dicha variable.

Los indicadores y fuentes de verificación se establecen en relación a los objetivos y servirán tanto para monitorear o evaluar de forma continua el proyecto, como para su evaluación final.

A continuación, algunos ejemplos:



Cuadro de ejemplos de indicadores y sus fuentes de verificación

Indicador	Fuente de verificación
Número de bienes producidos/número de bienes previstos	Fichas de registro de producción
Número de usuarios-clientes atendidos/número de usuarios-clientes previstos	Base de datos de usuarios/clientes
Número de mejoras introducidas en el proceso de producción	Ficha de registro de mejoras
% de trabajo realizado / % de trabajo previsto	Registros de productividad
Costo actual/costo previsto	Registros de contabilidad
Horas realizadas/horas planificadas	Registro de horas de dedicación al proyecto

Para facilitar el proceso de evaluación es conveniente, además de definir indicadores y fuentes de verificación en la fase de diseño, establecer el objetivo numérico o la cantidad de dicho indicador, (por ejemplo, 200 quintales de café) de tal manera que pueda hacerse una relación entre lo realizado y lo previsto, de esta forma resultará más sencillo valorar su cumplimiento.

Por otro lado, los cuestionarios recogen preguntas que pretenden evaluar diferentes aspectos relacionados con el proyecto. Estos cuestionarios pueden contener preguntas abiertas (sin opciones de respuestas), o cerradas (con opciones de respuestas establecidas, como sí, no, a veces, siempre, nunca). La utilización de uno u otro tipo de pregunta dependerá de lo que se quiere sondear, aunque es recomendable la combinación de ambos tipos de preguntas en un cuestionario.

Aspectos a evaluar

Al finalizar un proyecto tiene lugar la fase de cierre del mismo, fase que está relacionada con la valoración de la ejecución de los objetivos del proyecto, el análisis de las desviaciones acaecidas durante el transcurso del mismo y el análisis de la gestión realizada.

La evaluación final tiene por objeto:

- Medir el grado de eficacia y eficiencia del proyecto: eficacia es si se logró los objetivos planteados; y eficiencia, si se logró con el uso óptimo de recursos y tiempo.

- Valorar la conveniencia de repetir el proyecto en próximas ocasiones.

- Determinar las razones de los éxitos y los fracasos.

- Establecer otros efectos o consecuencias no previstos inicialmente.

A la hora de llevar a cabo un proceso de evaluación final, es importante definir previamente quiénes serán los actores de la evaluación, que puede ser personal de la organización o de fuera de ella, es decir, puede ser una evaluación interna o externa.

Existen otros tipos de evaluación en función de diferentes variables:



a

Según el momento de la evaluación

Continua (monitoreo permanente)
o una evaluación final.



b

Según el objeto de la evaluación

- Evaluación del diseño del proyecto, que pretende evaluar si la definición de objetivos que se realizó fue la adecuada, si la información que se manejó fue suficiente, entre otros.
- Evaluación del proceso, que se centra en evaluar la planificación y ejecución de dicha planificación.
- Evaluación de resultados, que valora la consecución de los objetivos planteados previamente y el producto o servicio obtenido finalmente.



c

Según la perspectiva de la evaluación

- Evaluación cuantitativa: es una metodología más objetiva, numérica, que mide cantidades, pone números a los elementos a evaluar.
- Evaluación cualitativa: evalúa la calidad, se basa en las opiniones sobre los elementos a evaluar.

Lo adecuado para realizar una buena evaluación es combinar diferentes tipos de ésta, ya que son complementarios entre sí y unos aportan elementos que no aportan otros. Para finalizar, es importante enfatizar la conveniencia de establecer el proceso de evaluación del proyecto en la fase de diseño (planificación del seguimiento y evaluación), teniendo en cuenta todas las variables o elementos que intervienen en dicho proceso, como ya se dijo anteriormente. De esta forma, se garantiza que la evaluación será más objetiva y ajustada a la valoración de los objetivos previstos y no estará condicionada por los resultados logrados.



EVALUACIÓN DEL MÓDULO

- Utiliza las herramientas necesarias para realizar el diagnóstico situacional de la organización.
- Construye la planificación y plan operativo de forma participativa para validar y formalizar este instrumento de trabajo.
- Analiza los programas y proyectos que contribuyan a lograr los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Alto Comisionado de las Naciones Unidas Para los Refugiados (2008). Enfoque Comunitario en las Operaciones de ACNUR. 1ra. Edición.

- Carnota Lauzán, O. (1991). Cuando el tiempo no alcanza. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.

- Caja de Herramientas Comunitarias (2020). Enfoques participativos para planificar intervenciones comunitarias. Recuperado de: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/analizar/donde-empezar/enfoques-participativos/principal>

- Fernández-Montesinos, F. A. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. Valores y narrativa. Instituto Español de Estudios Estratégicos. 5ta edición.

- Corporación RedE América. (2007). Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base. RedE América, Bogotá.

- Paredes, A. Pérez, C. (1994). Planificación estratégica de Organizaciones No Gubernamentales. Editorial FICONG, Buenos Aires.

- Robins, P. Coulter, M. (2005). Administración. 8va. Edición. Pearson Educación.

- Molina, Dafne (2013). Planeación y sus características dentro del proceso administrativo.

- Kaplan, R., y Norton, D. (2000). La estrategia enfocada Organización. Boston: Harvard. Escuela de Negocios.

- Gobierno de Chile. Diseño y elaboración de proyectos. Programa de capacitación y metodología.

- CARRIÓN i., Berasategi. I. Guía para la elaboración de Proyectos. José Miguel Oskoz, año 2010.

- Ramírez A., Zambrano V. La ética, la participación comunitaria, la gobernabilidad. Circulo Publicitario. Fundación de las Naciones Unidas para la Democracia, Fundación Esquel.

- Lira, Luis (2006). Revalorización de la Planificación del Desarrollo. Santiago de Chile: IL-PES. Versión electrónica disponible en: http://www.propuestaciudadana.org.pe/apc-aa/archivos-aa/068d55099co88d6768628032167b29ee/Revalorizaci_n_de_la_planificaci_n_2pdf.

- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana .México 1999.

GLOSARIO

- **Acción:** muestra que una persona, está actuando de manera voluntaria o involuntaria; la acción implica movimiento o cambio de estado o situación y afecta o influye en una persona.

- **Analizar:** es la acción de examinar de manera detallada, una cosa, situación o una herramienta, para conocer su situación.

- **Ciclo:** es un período de tiempo, en el que se desarrollan hechos o acontecimientos, que una vez finalizados se vuelven a repetir en el mismo orden de principio a fin.

- **Diagnóstico:** es un proceso mediante el cual se reconoce la situación o estado de una persona, organización o cosa, para determinar sus problemas o soluciones.

- **Estrategia:** es un conjunto de acciones encaminadas a lograr un objetivo determinado.

- **Garantía:** es un mecanismo mediante el cual se asegura el cumplimiento de una obligación.

- **Mensurable:** que puede ser medido calculado o determinado.

- **Participación:** es la acción de involucrarse, participar o expresarse, también es un derecho de las personas.

- **Planificación estratégica:** este tipo de plan consiste en definir un conjunto de acciones para lograr un fin u objetivo en un tiempo determinado.

- **Recursos:** son los distintos medios o elementos (Materiales, económicos, otros), disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una acción

- **Temporal:** significa que no es permanente, o que durara un determinado período de tiempo.



El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el programa PROamazonía (MAG/MAAE/PNUD) presentan el módulo **“Planificación Participativa”** dirigido, de manera especial, al acompañamiento de las y los facilitadores en el proceso de creación y fortalecimiento de las organizaciones sociales.

Se trata, más que de una exposición de pasos o procedimientos, de un soporte conceptual básico sobre la importancia y necesidad de las organizaciones sociales de fortalecerse a través de una acertada elección de su figura legal y una eficiente administración y gestión organizacional, con un enfoque participativo y de cohesión social. Es decir, que la o el facilitador logre transferir una visión de lo colectivo como la vía idónea para enfrentar crisis económicas y de mercado, intercambiar conocimientos e información y apropiarse y liderar sus procesos de gestión y desarrollo a través de la inclusión y la participación.

 AgriculturaEc/ Ambiente_Ec / PnudEcuador / PROAmazoniaEC

 AgriculturaEcuador / AmbienteEc / PnudEcuador / PROAmazoniaEC

 Agricultura.ec / Ambienteec / PnudEcuador

 AgriculturaEcuador / AmbienteEc / PnudEcuador / PROAmazonia Ecuador