

MANUAL DE PLANIFICACION OPERATIVA PARA ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO



Juan Bautista Ramos Rivas

**León, Nicaragua
Enero 2012**

INDICE

INTRODUCCION	2
1. UN PLAN DE Y PARA TODOS	3
2. CONSTRUYENDO CONJUNTAMENTE EL PLAN	6
3. MARCO CONCEPTUAL DE LOS PLANES OPERATIVOS	10
4. MISION Y VISION DE UNA ORGANIZACIÓN	14
5. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA SITUACION PRESENTE	19
6. EL METODO FODA	24
7. DETERMINACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	32
8. ESPECIFICANDO ACTIVIDADES	37
9. EJECUCION Y SEGUIMIENTO DEL POA	47
10. EL MONITOREO Y LA EVALUACION	50
11. ANEXO: ELABORACION DE LA MATRIZ DE MARCO LOGICO	56
BIBLIOGRAFIA	61

INTRODUCCION

El propósito de este manual es apoyar a los miembros de organizaciones sin fines de lucro en la elaboración exitosa de sus planes operativos anuales, ofreciendo procesos y actividades prácticas que permitan maximizar los aportes y garantizar la eficacia de los mismos.

Asimismo, pretende posibilitar certitud para que los planes operativos anuales concebidos sean los que mejor se ajusten a sus necesidades presentes y recursos disponibles, tanto en la organización como en sus miembros, a la vez que, a través del proceso utilizado, se fortalezcan organizacionalmente y coadyuve a la consecución de un futuro sólido y exitoso.

Finalmente, que como resultado de este proceso de planificación operativa se logren futuras oportunidades de apoyo a la misión y visión de la organización y, a su vez, se promueva la integración de la misma en la vida social y económica de su localidad y, por ende, de su país.

Unidad 1

UN PLAN DE Y PARA TODOS

La organización es fundamental para dar poder a sus miembros en su lucha por conquistar espacios sociales con equidad y sin discriminación, por eso sus acciones deben ir encaminadas a fortalecerse como grupo social. De ahí que la participación y el compromiso de sus miembros se convierten en fundamentos claves de su existencia y fortaleza, desde la concepción de sus planes hasta la evaluación de los mismos, involucrándose, obviamente, en su proceso de ejecución.

El punto de partida, por tanto, es tener ideas concretas y compartidas de lo que necesita la organización para poder cumplir a cabalidad y alcanzar con éxito su misión y visión, bajo un esfuerzo común que

cree empoderamiento, compromisos y desarrollo de habilidades de grupo en los miembros.



Por consiguiente, se debe procurar concretizar un plan adecuado para cada momento manifiesto en la vida de la organización, tomando en cuenta:

- Involucrar a todas y todos las y los miembros, y a otros agentes claves de interés, en la decisión de las prioridades del plan.
- Comprobar el nivel de compromiso y habilidad de sus miembros para llevar a cabo el plan y lograr los resultados previstos en el futuro inmediato.
- Resolver los problemas o situaciones identificados, y enfrentar los riesgos del entorno, con el plan previsto, a fin que no se afecte el éxito del mismo.

Por eso, es importante ser minuciosos en todo el proceso de planificación, ya que no sólo se lograra una propuesta sólida, sino además una importante meta de desarrollo: el fortalecimiento organizacional.

Para ello, es conveniente tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para iniciar cualquier proceso de planificación:

1. Antes de elaborar el Plan Operativo Anual (POA), se debe haber identificado, de manera participativa con los miembros de la organización, cuáles son las situaciones o problemas comunes de mayor urgencia que se deben superar o resolver durante el año, de lo contrario se corre el riesgo de elaborar una lista de buenas acciones e intenciones sin sustento alguno.
2. Ser realistas al momento de formular los objetivos que se desean alcanzar para el año a planificar, debe recordarse que algunas soluciones o decisiones no dependen de la organización misma, sino de instituciones de

gobierno u otras instancias que no siempre responderán positivamente o totalmente a las peticiones planteadas.

3. Es necesario e imprescindible que la organización establezca estrecha coordinación y presencia con y en las instituciones e instancias claves presentes en su localidad, a fin de colaborar mutuamente y, de esa forma, obtener recursos (o gestionar convenios o resoluciones), necesarios para su quehacer, o para el bienestar de sus miembros, principalmente cuando dichos recursos son difícil de obtener.
4. Siempre es pertinente incorporar en el Plan Operativo Anual acciones de formación y capacitación para las y los miembros base de la organización, para que siempre se pueda contar con miembros que puedan posteriormente asumir la labor de liderazgo o conducción de la misma. De esa forma, todos y todas aprenden y tienen la oportunidad de desarrollarse en la organización. Es decir, en una organización la formación y capacitación no debe contemplarse como una acción y derecho exclusivo de los directivos o líderes.

Unidad 2

CONSTRUYENDO CONJUNTAMENTE EL PLAN



Todo proceso de planificación comienza creando un **equipo de planificación**, el cual puede estar compuesto por varios miembros de la organización (no más de 5). También puede invitarse a alguien no perteneciente a la organización cuyas habilidades y conocimientos sean útiles para esta tarea.

Por ejemplo, se puede invitar a alguien que domine el tema de presupuesto o que haya participado anteriormente en otras experiencias de planificación relativas al sector.

Este equipo de planificación debe encontrar respuesta a seis grande preguntas:

➤ **¿Quiénes?**... deben participar en el proceso de planificación, ya que

mientras más

personas se

involucren más se

enriquecerá su

contenido y más

personas querrán

TABLA DE GRUPOS DE INTERES

GRUPO DE INTERES	INTERES ¿QUÉ GANA?	ROL	¿A QUIEN INCLUIR?
Personas con Discapacidad	Ej.: Concertar convenio X	Ej.: Representar a filial en reunión X	Ej.: Presidente J. Directiva
Donantes			
Instituciones			
Centros de Atención			
Etc.			

ver su éxito. Por otra parte, al incluirse otras personas no miembros de la organización, se podrá percibir en qué medida el plan recibirá apoyo

para su ejecución, principalmente de los grupos de interés hacia la organización.

- **¿Por qué?**... se necesita elaborar el plan operativo anual y **¿Qué?**... se espera lograr. Ambas preguntas están vinculadas entre sí, la primera se responde identificando **¿cuál** es el problema o situación a resolver? y la segunda pensando en **cómo** se va a resolver dicho problema o situación, tarea que se facilita con la definición o análisis de la visión y misión de la organización y con la elaboración de su diagnóstico situacional.

- **¿Dónde?**... se realizarán las reuniones de planificación; **¿Cuándo?**... se llevarán a cabo las actividades de planificación y cuáles son las fechas límites, y **¿Cómo?**... se elaborará el plan de la organización. Estas preguntas pueden ser respondidas al crear el plan de trabajo para el proceso de planificación, en el que se establezcan todas las actividades a realizar por el equipo, lugar de realización, fecha y responsabilidades de cada una de las personas involucradas y aquellos aspectos a tomar en cuenta necesarios para el proceso.

PLAN DE TRABAJO

ACTIVIDAD ¿Qué?	LUGAR ¿Dónde?	FECHA ¿Cuándo?	RESPONSABLE ¿Quién?	OBSERVACIONES ¿Qué tomar en cuenta?
Reunión de planificación	Alcaldía	24 de enero de 2012	Rosa	Contactar al Lic. Ramírez
Licitación consultoría X	La Prensa	26 de enero de 2012	Rigoberto	Solicitar TDR's a Sandra
Etc.				

Por otra parte, como en toda organización se integran miembros de diferentes procedencias, se debe asegurar que en el proceso de planificación se incluya un representante de cada grupo integrado. Asimismo, garantizar que las mujeres (también las y los niñas, niños y jóvenes) estén involucradas en el mismo en igualdad de número y de oportunidades desde el principio.

REFLEXIONES IMPORTANTES

Finalmente vale reflexionar sobre la importancia de la buena ejecución del plan, pues su ejecución no correcta afecta a todos y todas en la organización porque:

- ✓ Las y los miembros de la organización dejan de confiar en los dirigentes.
- ✓ No se obtiene experiencia y al presentarse nuevos retos no se podrán enfrentar.
- ✓ Se actúa de manera desordenada, lo que puede complicar más la situación en la que se está
- ✓ Si alguien no cumple con la responsabilidad que le compete sobrecarga de trabajo a otro u otra y eso limita la realización de otras actividades que también son importantes.
- ✓ La organización seguirá con los mismos problemas por mucho, mucho tiempo y, por ende, sus inconvenientes.

Otro elemento importante es la comunicación, es posible que se esté trabajando muy duro y obteniendo resultados visibles, pero siempre es

necesario que, de forma responsable, se presente a las y los miembros de la organización un informe detallado de lo que se hace y cómo se hace.

Las asambleas de presentación de informes en una organización sirven para:

- ✓ Exponer todo lo que se ha hecho para garantizar los resultados planteados
- ✓ Presentar lo que no se ha podido lograr, las razones y las medidas que se han tomado para resolver los obstáculos.
- ✓ Analizar las principales dificultades que se enfrentan, así como los elementos que facilitan el trabajo
- ✓ Mostrar el manejo transparente de los fondos que recibimos, cómo los hemos obtenido, de qué fuentes, cómo los hemos invertido y lo que falta por recaudar.
- ✓ Recibir sugerencias, apoyos o, incluso, algunas críticas que nos hagan mejorar aquellas cosas en las que se está fallando.

UNIDAD 3

MARCO CONCEPTUAL DE LOS PLANES OPERATIVOS

En una organización es común encontrar problemas, situaciones o carencias que dificultan su desarrollo y/o desenvolvimiento, y, por ende, el de sus miembros. Muchos de estos problemas, situaciones o carencias no tendrán solución o no podrán superarse si las y los miembros de la organización no asumen responsabilidad frente a ellos, es decir "si no toman cartas en el asunto".

A menudo se tiene la voluntad de resolver o superar los problemas, situaciones o carencias, pero no se sabe por dónde empezar, es ahí cuando se hace necesario definir acciones concretas, donde todos y todas pongan de su parte y contribuyan, en forma ordenada, a plantear alternativas y a ponerlas en práctica, surgiendo, como consecuencia, la necesidad de planificar, y para planificar se debe saber cómo se hace y cómo pueden todos y todas participar.

Planificar significa prever, pensar lo que se va hacer, programar con anticipación las acciones y actividades de las y los miembros de la organización.

O sea, un plan debe dejar claro:

- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Por qué y para qué se va a hacer?
- ¿Cuándo se hará cada actividad y en qué orden?

- ¿Con qué recursos humanos y materiales se va a realizar cada actividad?

Por tanto, la **planificación operativa** en una organización social es un proceso ordenado y consensuado de acciones que se seleccionan, organizan y presentan, de manera integrada y coherente, para alcanzar uno o más objetivos que resuelvan uno o más problemas, situaciones o carencias que se han identificado previamente a través de un diagnóstico o de reuniones con las y los miembros de la organización.

La planificación operativa es de corto plazo, generalmente un año, y se deriva de la visión y misión de la organización, o, en el mejor de los casos, de su plan estratégico.

El instrumento que se utiliza para presentar la información que se genera de la planificación operativa se conoce como **Plan Operativo Anual (POA)**, el cual puede dividirse por trimestres o semestres para facilitar su ejecución y seguimiento.

El POA también incluye, de manera detallada, el presupuesto correspondiente al año planificado, según las distintas categorías de gastos y fuentes de financiamiento. Se elabora en estrecha coordinación con la planificación de las actividades.

En otras palabras, la planificación operativa permite proyectar la razón de existencia de la organización, así como las estrategias y los medios para su concreción, por tanto, se debe realizar con la participación más amplia y

representativa posible de sus miembros, a fin de identificar sus demandas más sentidas y tomar decisión sobre las que se van abordar prioritariamente a través del plan.

Un elemento a tomar en cuenta es que toda planificación debe ser revisada continuamente atendiendo a los cambios políticos, a las nuevas necesidades de la población beneficiaria, a la escasez posible de recursos o a medida se logren sus objetivos.

Si por un lado la participación de las y los miembros de la organización contribuye a identificar problemas y necesidades existentes, además de discernir sobre las acciones y actividades que ayudarían a solucionar esos problemas, por el otro permite definir los pasos estratégicos a seguir para el logro de cada objetivo y determinar quiénes asumirán las distintas tareas necesarias para la ejecución del plan. Pero, lo más importante, es que ayuda a unificar y consolidar a la organización.

Es decir, el proceso de planificación es importante en la vida de una organización porque le posibilita:

- ✓ Concentrar sus recursos en torno a sus objetivos.
- ✓ Hacer sostenible su actividad en el tiempo.
- ✓ Adquirir nuevas experiencias
- ✓ Evitar caer en un activismo desordenado y sin rumbo.
- ✓ Unificar criterios y coordinar los esfuerzos de sus miembros.
- ✓ Prever los recursos necesarios y las situaciones que puedan presentarse.

- ✓ Mejorar el uso del tiempo, de la energía organizativa y evitar interrupciones y fracasos.
- ✓ Identificar las necesidades propias de las mujeres, de los y las jóvenes, de los adultos y las adultas mayores y de los niños y las niñas, y considerarlos dentro del trabajo de la organización para que también se beneficien de las acciones que se realizan.

Finalmente, la planificación operativa sirve como guía principal (no como camisa de fuerza) para la conducción de las actividades y el uso y asignación racional de los recursos disponibles para la organización durante el periodo planificado.

Por otra parte, establece qué iniciativas y cambios la organización quiere obtener, con quiénes y por qué, a la vez que provee elementos para la definición de:

- ✓ Métodos de intervención para la prestación de sus servicios en forma diferenciada, según las demandas y tipología de sus miembros, respetando los principios de equidad de género;
- ✓ Mecanismos para incorporar otros actores en la ejecución del plan;
- ✓ Mecanismos para el fortalecimiento de la capacidad organizativa y administrativa de su Junta Directiva, así como de sus comisiones de trabajo.

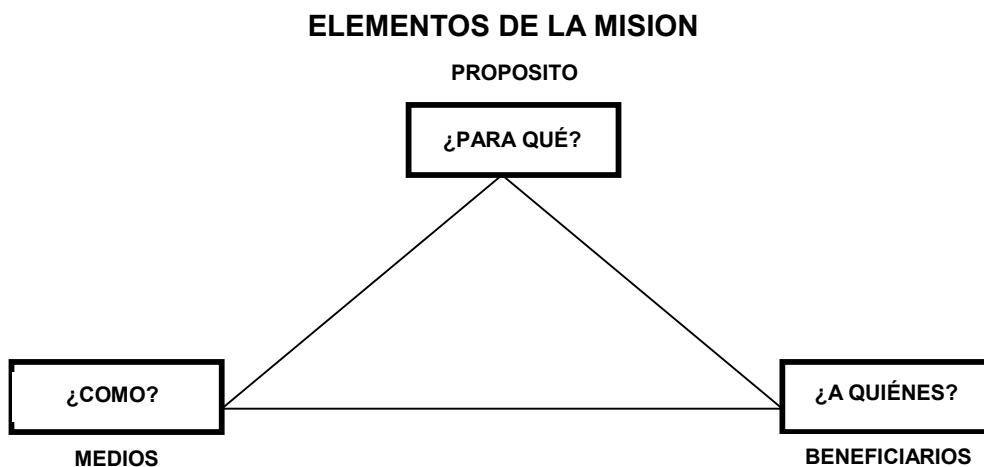
El instrumento metodológico que se emplea principalmente en las etapas de diseño y evaluación del plan operativo es el **Marco Lógico**, ya que permite la elaboración coherente y articulada de sus componentes centrales.

Unidad 4

MISION Y VISION DE UNA ORGANIZACION

La misión

La misión ha sido y es tradicionalmente señalada como el elemento más importante de cualquier organización y se refiere a la razón de ser de su existencia social.



La formulación de la misión suele incluir tres elementos principales:

a) ***El propósito de la organización***, esto es, ¿para qué existe la organización y qué trata de cumplir? El enunciado del propósito debe centrarse más en los resultados que se persiguen que en los medios para lograrlos.

b) ***Los ámbitos de actuación clave*** en los que la organización está comprometida para lograr su propósito: ¿qué cosas tiene que hacer para cumplir el propósito?, lo cual le imprime carácter y diferencia ante las demás organizaciones. Algunas veces la misión puntualiza aquellos ámbitos que la

singularizan y diferencian como organización, es decir: ¿qué cosas sabe hacer mejor?

c) *Los destinatarios o grupos metas de los programas o servicios* que proporciona la organización, es decir: ¿Para quién existimos? ¿Quiénes son los beneficiarios de nuestro trabajo? y, en ocasiones, el *problema* que la organización trata de resolver o la necesidad a la que trata de cubrir, satisfacer o dar respuesta.

Hay que recordar que lo que caracteriza a las organizaciones sin fines de lucro es su compromiso y valores de transformación social.

Un ejemplo de enunciado de misión podría ser:

MISIÓN:

*"Visibilizar social y políticamente (**propósito**) a las y los _____ (**destinatarios**) del departamento de _____, mediante la incidencia política institucional, la divulgación pública de sus derechos y el acompañamiento integral a su lucha por una inclusión social en equidad y sin discriminación (**ámbitos de actuación o estrategias**). Creemos en la creatividad, la participación, la solidaridad y la igualdad de oportunidades como valores esenciales que inspiran nuestras acciones, y que posibilitarán que las y los _____ se conviertan en verdaderos protagonistas de su futuro (**valores**)."*

Con mucha frecuencia la presentación de la misión se aborda y desarrolla separando sus distintos elementos, a través de expresiones como:

- ✓ **¿QUIÉNES SOMOS?**: en la respuesta a esta pregunta a veces se suelen incluir los valores: "*Somos una entidad sin ánimo de lucro de carácter plural, apolítica,...*".
- ✓ **FINES SOCIALES U OBJETIVOS**: "Nuestros principales objetivos son..."
- ✓ **¿QUÉ HACEMOS?**: servicios que la organización presta, áreas de especialización, principales actividades, etc.
- ✓ **¿A QUIÉN NOS DIRIGIMOS?** Personas destinatarias, beneficiarias o usuarias del trabajo de la organización.

Aunque lo importante es que toda esta información se presente de manera transparente y sea conocida por los miembros de la organización y los principales grupos de interés, resulta altamente recomendable disponer de un enunciado de misión único, conciso, que permita, por un lado, identificar claramente a la organización frente a las demás y, por otro, ejercer una influencia motivadora y orientadora de la acción.

Todo lo que la organización hace debe estar supeditado a su misión y cualquiera que sea su actividad, debe analizarse y justificarse a la luz de su coherencia y contribución al cumplimiento de la misión. Por esta razón, la misión es la base fundamental para la formulación de objetivos y metas de la organización.

La Visión

La visión de una organización trata de describir la imagen ideal que se desea tener de la organización en el futuro, es una imagen guía del éxito de la organización. En este sentido, la visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo, mediano o corto plazo.

El enunciado de la visión debe ser consistente con los valores y cultura de la organización, representar un desafío para ésta y ser lo suficientemente ambiciosa y atractiva como para motivar al personal de la organización en su trabajo diario. Pero a la vez, ha de ser suficientemente realista, fácilmente comprensible, conocida y compartida por todas las personas de la organización.

Suele también considerarse adecuado, más aún en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales, que la visión exprese la contribución que la organización hace a la sociedad.

Para formular la visión de la organización, pensando en un escenario temporal determinado, se dará respuesta sobre:

- ✓ ¿A qué aspiramos? ¿Qué queremos que sea nuestra organización en los próximos años o al cabo de un año?
- ✓ ¿Cómo queremos que cambie las condiciones de vida para el sector que representamos? ¿Cuán diferente queremos que sea?

- ✓ ¿Qué papel deseamos que juegue nuestra organización en el ámbito geográfico en el que interactuamos?
- ✓ ¿Cómo nos gustaría que los demás vieran a la organización?

Las ideas que surjan de la discusión grupal se anotan y jerarquizan en orden de importancia y, a partir de ello, proceder a redactarla. El resultado debe someterse a la discusión de los miembros de la organización para consensuarla y, si fuese pertinente, introducir las correcciones oportunas hasta que la misma queda definitivamente aprobada.

Un ejemplo de visión podría redactarse así:

VISIÓN:

"Nuestra organización es ampliamente reconocida entre la población y las instituciones involucradas en el cumplimiento de los derechos de sus miembros, por su liderazgo activo y en la prestación de servicios dirigidos a que los miembros tengan oportunidades reales y en igualdad para incorporarse a la sociedad y ejercer plenamente sus derechos de ciudadanía".

UNIDAD 5

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA SITUACIÓN PRESENTE: EL DIAGNOSTICO

El proceso de formulación del plan operativo consiste, en última instancia, en dar respuesta y establecer la relación entre estas tres preguntas:

1. *¿Qué busca el plan (sus objetivos)?*
2. *¿Por qué persigue esos objetivos (la justificación del plan)?*
3. *¿Cuál es el *problema* a resolver?*

Este proceso puede separarse en dos partes, ambas orientadas a responder las preguntas mencionadas:

- La primera consiste en precisar, de manera convincente, la relación lógica entre el problema a resolver y el plan a seguir para su solución, siendo fundamental que el problema se defina a partir de un análisis objetivo y exhaustivo de la situación actual y del entorno social y político en que se desenvuelve la organización con las y los miembros más representativos de la organización.
- La segunda demanda que el problema que se intenta solucionar con el plan sea planteado a partir de la observación y análisis cuidadoso de la realidad por las y los miembros de la organización, sin intervención externa, ya que si se define "desde afuera" se corre el riesgo de hacer

una identificación (total o parcialmente) incorrecta que viciaría de irrealidad todo el ciclo de vida del plan.

Lo anterior denota que el diagnóstico, lejos de ser un simple análisis previo de la realidad actual, es una herramienta imprescindible en cualquier proceso de planificación para establecer qué problema o problemas afrontará el o los objetivos del plan, y para dar inicio a todo el ciclo de vida del mismo.

Al preguntar cuál es el diagnóstico más "acertado", y, por ende, cuál es la definición "correcta" del problema y, por ende, del plan, se percibe la importancia vital que tiene la participación de las y los miembros más representativos de la organización en la elaboración del diagnóstico y la identificación del



problema. En efecto, un mal diagnóstico llevará a una identificación errónea de los problemas principales, por más que se apliquen correctamente las técnicas de identificación de problemas. Asimismo, una mala formulación del plan impedirá que éste alcance los objetivos deseados y de nada valdrá ejecutarlo y evaluarlo con eficiencia y con todas las "reglas de la planificación".

A pesar de lo obvio que todo plan operativo debe estar claramente vinculado a uno o más problemas a resolver, en la práctica muchos dirigentes o directivos de organizaciones no se cuestionan acerca de la realidad objetiva en que se encuentra la organización y sus miembros, ni sobre su entorno circundante, más

bien se lanzan de manera aventurera a identificar y definir objetivos, metas y acciones del plan a partir de sus propias experiencias, percepciones y/o especulaciones, sin detenerse a preguntarse acerca de la pertinencia de las mismas con respecto al o a los problemas reales que perciben las y los miembros, y dan por sentado que el plan así concebido y formulado es correcto, que satisface los requerimientos del quehacer organizativo y refleja una alternativa "obvia" y "eficaz" de desarrollo para la organización.

En el peor de los casos, asumen la planificación como un requisito que hay que llenar ante los organismos donantes o instituciones de apoyo, y formulan el plan como una lluvia de ideas que en el trasfondo se disocian de las necesidades objetivas para el fortalecimiento y desarrollo de la organización y no apuntan (muchas veces ni siquiera tienen relación) a objetivos específicos de la misma, simplemente es un plan por ser plan.

Por tanto, el diagnóstico debe tener como objetivo principal desarrollar una interpretación del proceso de cambio necesario para la organización, como base para definir, en conjunto, acciones sistemáticas dirigidas al desarrollo de su membresía y, por ende, de la organización misma, al aumento de beneficios para los grupos objetivos y asegurar la sostenibilidad de la organización. Es decir, debe proveer información adecuada y oportuna para:

- ✓ *Establecer cuál es el problema o los problemas principales que enfrenta en la actualidad la organización y sus miembros, focalizándose en particular en las relaciones entre la situación a nivel organizativo y la situación del entorno local en el cual se interactúa.*

- ✓ *Establecer las causas y efectos de los problemas identificados*, para dirigir el análisis hacia aquellas causas que pueden resolverse mediante soluciones factibles.
- ✓ *Identificar las medidas óptimas* para abordar la situación presente y/o prevaeciente, esto es, de qué manera puede mejorarse o superarse la misma.
- ✓ *Proyectar la actual situación sin el plan*, con la finalidad de prever qué sucedería si el mismo no se hace (¿en qué forma afectaría a la organización si el plan no se realizara?), lo que permitirá identificar los beneficios y costos atribuibles específicamente al plan.

Adicionalmente, el diagnóstico permite identificar los márgenes de confiabilidad del plan, cuanto más pobre sea el diagnóstico (por falta de datos, dificultades técnicas, etc.), más limitado será el plan. En consecuencia, un buen diagnóstico es la base fundamental para la acertada definición y formulación de todo plan operativo.

Cuando en la organización ya existe experiencia de elaboración de plan operativo, o sea éste no se formula por primera vez, la evaluación del plan anterior debe incorporarse como información pertinente para el diagnóstico del plan actual, pero jamás debe prescindirse de la valoración exhaustiva y objetiva de la situación real en que éste va a ser formulado y ejecutado.

Si bien es cierto un plan operativo puede dar continuidad a acciones inconclusas del período anterior, o que requieren ampliación en el tiempo por su importancia, éstas deben adecuarse al contexto y condiciones en que se formula el nuevo plan.

Unidad 6

EL MÉTODO FODA

El FODA es un **método de análisis** que analiza distintos datos de la organización, su contexto y entorno y permite diagnosticar su situación, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden **tomar decisiones**, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del contexto (instituciones de gobierno, donantes, otros actores sociales, etc.).

DE LA ORGANIZACIÓN		
Interno	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
DEL CONTEXTO		
Externo	Oportunidades (O)	Amenazas (A)

Identificación de fortalezas y debilidades

Las organizaciones están conformadas por personas y recursos materiales de distinto tipo que se han integrado para efectuar acciones de diferente naturaleza, con la finalidad de cumplir con una misión específica. En

consecuencia, se puede determinar que no hay organización perfecta, todas tienen fortalezas y debilidades (virtudes y defectos; aspectos positivos y negativos).

Las **fortalezas** están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son **positivos y cuya acción es favorable**. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional.

Las **debilidades** en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; **problemas que inciden o limitan sus perspectivas**, impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Hacer un análisis de estas fuerzas en la organización permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Esta información constituye una valiosa fuente para la construcción de cualquier plan para la organización, particularmente para la formulación de los objetivos a seguir y las estrategias a implementar.

Las fortalezas y debilidades de la organización pueden ser analizadas para cada una de las dimensiones propuestas en el análisis organizacional.

Es necesario ordenar y jerarquizar las fortalezas y debilidades de acuerdo a la valoración de su impacto en la gestión organizacional.

Dimensiones	Fortalezas	Debilidades
Estructura		
Sistema Político		
Tecnología		
Relaciones		
Historia de la organización		
Cultura		

Aunque una organización pueda considerarse relativamente pequeña, el análisis de sus fortalezas y debilidades internas debe ser minucioso.

Para realizar una evaluación lo más completa posible, será necesario preguntarse qué tan bien funciona la organización en relación a los distintos aspectos que atañen a su vida social y política. Para el análisis de estos aspectos puede considerarse la aplicación del cuadro de evaluación interna.

CUADRO DE EVALUACION INTERNA				
Procesos de gestión	Situación económica	Producción de los servicios	Las relaciones con el medio y la promoción	Procesos de investigación y desarrollo
Planeación	Patrimonio	Procesos de producción	Características y tipo de población usuaria y/o beneficiario-participante	Tipo de investigación y producción que se realiza
Organización	Ingresos por servicios	Capacitación de los recursos humanos	Necesidades y expectativas de la población	Formas de estudio de necesidades y expectativas

Control	Costos de los servicios	Relaciones laborales	Formas de relación con la población	Canales de información
Motivación	Inversiones	Calidad de los procesos y	Medios de divulgación y promoción	Planeación de los recursos
Dirección	Rentabilidad		Oportunidad en la prestación de los servicios Responsabilidad social	Proyección y perspectivas de la organización

Para aplicar el cuadro de evaluación interna, pueden seguirse los siguientes pasos:

1. **Seleccionar los factores a evaluar.** Se toman los factores internos que utiliza nuestra organización y se establece cuál será el orden en que serán analizados.
2. **Evaluación de los factores.** Para la evaluación de cada factor se procede a discutir que piensa al respecto cada uno de los miembros que participan en la planificación. Al sacar conclusiones se le asigna a cada factor una calificación compartida, que permita determinar su impacto.
3. **Identificación de oportunidades y riesgos.** En este punto se coloca la atención en los escenarios en los que actúa la organización, con el objetivo de identificar los principales procesos que suceden en él y cómo estos podrían afectar positiva o negativamente a la misma.

¿Qué son las oportunidades? Las oportunidades son factores favorables que encontramos en el contexto y que se deben direccionar para darles utilidad.

¿Qué son los riesgos-amenazas? Los **riesgos-amenazas** son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la organización. Mientras mayor y mejor sea la evaluación realizada mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito a los cambios turbulentos que se van produciendo en el entorno.

Para el estudio del entorno o escenario de la organización debemos poner el acento en diagnosticar cuál es y será el comportamiento, entre otros, de los siguientes actores:

- el Estado
- los medios de comunicación
- los beneficiarios o miembros
- los donantes
- los centros de atención
- las otras Organizaciones afines (pueden significar una competencia, una posible alianza estratégica o terreno para la negociación).

Luego corresponde analizar el conjunto de situaciones o factores que generan los distintos actores mencionados anteriormente en su interacción con el contexto de la organización.

Para **cada actor** (Estado, medio de comunicación, beneficiario, etc.), habría que **estudiar el comportamiento** de distintos factores con los que se construye un nuevo cuadro de evaluación, pero esta vez "externa".

Cuadro de evaluación externa	
Social-cultural	Qué relaciones se establecen, qué lenguaje se usa, qué valores se fomentan, etc.
Político - administración pública	Qué procedimientos administrativos hay que seguir, a quién dirigirse, dónde reside el poder y el conocimiento de lo que nos interesa.
Económico	Cómo se desenvuelven económicamente, qué estándares de precios se manejan, etc.
Demográfico	Cuántos son, cuál es su perspectiva de crecimiento.
Tecnológico	Qué herramientas y conocimientos se aplican o requieren, etc.
Jurídico	Cuáles son las normas vigentes.
Competencia	Qué nivel de participación y capacidad tienen otros actores en campos que nos interesan.
Ecología	Qué efectos deseados y no deseados se producen en el ambiente.

Los pasos a seguir son similares a los de la matriz de evaluación interna.

Análisis de los resultados de la evaluación interna y externa

Una vez hechas la evaluación interna y externa, se procede a analizar en conjunto las mismas, relacionando las características o aspectos seleccionados que se quieren observar en las dos evaluaciones y se colocan luego en un cuadro como los que se presentan a continuación:


MATRIZ FODA Cuadro 1		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES		
AMENAZAS		


MATRIZ FODA		
Cuadro 2		
Variables internas	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
Misión:		
Variables Externas	Estrategias:	
OPORTUNIDADES:		
AMENAZAS:		


Del cruce de las variables surge la formulación de las estrategias a seguir, las cuales se pueden presentar en cuatro situaciones posibles:



1) Fortalezas Oportunidades: En este campo se da la situación ideal, se relacionan las fortalezas de la organización con las oportunidades del entorno.

 **2) Debilidades Oportunidades:** Aquí se unen las debilidades de la organización, a las que se debe estar muy atentos e intentar corregir, con las oportunidades del entorno, las que hay que tratar de aprovechar al máximo.

 **3) Fortalezas Amenazas:** En esta situación se relacionan los riesgos del contexto con las fortalezas de la organización. Aquí se debe aprovechar al máximo la fuerza de la organización para superar los riesgos que el entorno plantea.

 **4) Debilidades Amenazas:** Es la peor de las situaciones, porque se combinan y juntan las debilidades de la organización con los riesgos del entorno. Las posibilidades de éxito se minimizan, pero hay que apelar a la creatividad en la formulación de las estrategias que permitan cambiar las condiciones iniciales y enfrentar estas situaciones.

Concluyendo, el análisis FODA permite no sólo avanzar en el análisis de la situación interna y externa de la organización sino que abre el camino a la toma de decisiones y la planificación de estrategias. Esto habitualmente lleva a una reformulación de la misión-visión. Todo este proceso culmina y se plasma en un producto explícito: la formulación de programas.

Unidad 7

DETERMINACION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Fijación de objetivos

A partir del análisis realizado y del conjunto de temas identificados en el diagnóstico, es posible establecer cuáles son las prioridades estratégicas que orientarán a la organización en los próximos 12 meses, o dicho de otra forma, delimitar y seleccionar los objetivos en torno a los que el proceso de cambio deseado para la misma se va a articular.

Los objetivos expresan aquello que queremos lograr y, por tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos.

A partir de la visión y misión, los objetivos se desagregan en objetivos estratégicos o generales, objetivos específicos o intermedios y objetivos operativos o de resultados.

En la base de los objetivos se sitúan las distintas actividades que la organización llevará a cabo y los recursos o insumos necesarios para su ejecución.

Es necesario ordenar los objetivos en función de su importancia, desde los objetivos de carácter más estratégico, situados en los niveles superiores, hasta los objetivos más operativos, que se ubican en los inferiores.

Los objetivos indican qué es lo que queremos lograr, cómo, cuándo, para qué y para quién. Por tanto, cada objetivo es en sí mismo un fin, pero también un medio para el logro de los objetivos de nivel superior.

Todos los objetivos deben estar subordinados a la misión y ser consistentes con ella, lo cual da a la organización una dirección clara en su accionar y evita caer en un activismo irreflexivo que en la mayoría de los casos no se sabe bien adónde conduce.

Cada uno de los problemas identificados puede ser reconvertido en un objetivo, donde las relaciones causa-efecto se transforman en relaciones medios-fines.

Siempre que sea posible, los objetivos y estrategias deben responder a un consenso básico en la organización y ser claramente conocidos y comprendidos por todas y todos las y los miembros de la misma.

Es frecuente, no obstante, que ese consenso se complique en la medida que los objetivos se concretan o según aumente el número de implicados con intereses diferentes en relación a ellos.

En parte y por esta razón, muchas organizaciones no logran definir bien sus objetivos o su enunciado es demasiado general, confuso o ambiguo, lo que dificulta el establecimiento de estrategias apropiadas o la fijación de variables e indicadores que de manera objetiva permitan valorar el logro de los mismos.

Existen una serie de pautas generales destinadas a facilitar la formulación de objetivos efectivos, entre ellas cabe destacar:

- ✓ Los objetivos deben derivarse por lo general de los puntos críticos identificados en el diagnóstico, o sea, un objetivo surge de la reconversión de un problema o situación negativa a un objetivo o situación positiva.
- ✓ Los objetivos siempre deben reflejar propósitos concretos para las acciones que se llevarán a cabo y representar los efectos o resultados de la acción, en lugar de las actividades realizadas para alcanzarlos.
- ✓ Deben enunciarse de forma clara, breve, simple y comprensible.
- ✓ Han de estar claramente alineados con la misión y con los objetivos fijados en el nivel estratégico.
- ✓ Deben ser realistas y, a la vez, deben suponer un reto que estimule su consecución.
- ✓ Deben ser evaluables y medibles, de forma que sea posible asignarles indicadores cuantitativos a través de los cuales se verifique el nivel de logro o desempeño organizacional.
- ✓ Han de reflejar un resultado clave a obtener en el área o programa o servicio en el que se establecen.
- ✓ Cada equipo o persona responsable debe estar comprometido en la fijación y logro de sus propios objetivos.

Por lo general, las prioridades estratégicas deben representar los desafíos más importantes que la organización enfrenta en relación con su posicionamiento en el entorno, y referirse tanto a la organización en su

conjunto como a distintas áreas relevantes para cumplir adecuadamente con su misión (servicios a los usuarios, apoyo social, financiación, etc.).

Formulación de estrategias

Después de seleccionar los objetivos del plan, se procede a analizar y valorar las estrategias necesarias, posibles y más convenientes para lograrlos, y se definen como los caminos, vías o enfoques posibles y necesarios para alcanzar los objetivos. O sea, las estrategias responden a la pregunta **¿CÓMO HACER?**

La misma jerarquización de los objetivos ofrece ya una idea de las estrategias posibles para su consecución. No obstante, una vez determinados los objetivos será necesario contemplar todas las posibles estrategias para cada uno de ellos, valorando las diferentes alternativas de intervención y procediendo a menudo a un ejercicio de priorización entre las mismas.

Pueden utilizarse diversos criterios para priorizar las posibles estrategias, pero, como criterio general, se recomienda incidir en aquellas estrategias que potencien las fortalezas internas de la organización y sirvan para superar sus debilidades principales, así como para posicionarse adecuadamente en el entorno en el que se interactúa, reduciendo los riesgos o amenazas que presenta y aprovechando las oportunidades que el mismo ofrece.

Hay que tomar en cuenta que toda organización actúa en un entorno cada vez más competitivo, tanto en la captación de recursos (financieros, humanos, etc.), como en la prestación de servicios, por eso, a la hora de seleccionar

estrategias es importante basarse en aquello en lo que nuestra organización presenta una clara ventaja o puede "distinguirse" en relación con otras organizaciones del sector (prestando servicios diferenciados, especializándose en un segmento determinado de usuarios, estableciendo procedimientos y metodologías innovadoras, etc.).

No existen respuestas válidas o recetas universales para enfrentar los permanentes dilemas que muchas organizaciones afrontan habitualmente a la hora de seleccionar las distintas estrategias a seguir. Estos dilemas, generalmente, suelen ser complejos y de difícil solución, prestándose a menudo a respuestas de carácter simbólico que, sin atacar las causas concretas de los problemas, se orientan a paliar sus efectos más evidentes.

De forma general, como criterios relevantes para la selección de estrategias de intervención podemos señalar: la adecuación a la misión, el costo, el plazo temporal para el logro de los objetivos, el impacto sobre la calidad de vida de los destinatarios, los riesgos que la estrategia entraña, etc.

Finalmente, es recomendable que cada una de las estrategias se formule en detalle indicando los medios y los tiempos (desglose de actividades y tareas, cronograma, responsables, recursos y presupuesto, etc.) necesarios para llevarlas a cabo, ya que ello permitirá llevar los planteamientos estratégicos a una dimensión operativa.

Unidad 8

ESPECIFICANDO ACTIVIDADES

En este paso se busca detallar las actividades necesarias para el éxito del plan y ejecutar las estrategias definidas. En general, cada actividad debe enmarcarse dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Tareas de investigación.
- ✓ Actividades para fortalecer al grupo.
- ✓ Actividades que ayuden a persuadir a las *personas decisoras* y a las personas actoras clave.

Cuando se planifica es importante llenar los vacíos de información existentes, pues el manejo de información objetiva y acertada es un elemento clave para definir estrategias efectivas y realistas.

Vale recordar que para todo plan se necesita información sobre el problema a resolver y sus causas, sobre el funcionamiento de los espacios de decisión, sobre las y los actores claves, y sobre las capacidades de la propia organización.

También la información es clave para elaborar los argumentos a favor del plan, ya que es útil que éstos incluyan elementos objetivos que apunten a la factibilidad y efectividad del mismo, lo que permitirá responder a cualquier oposición que pueda presentarse, más aún si ésta proviene de oponentes influyentes en el seno de la organización.

Aunque no toda la membresía puede involucrarse activamente en cada etapa de la planificación, el plan debe contar con el respaldo de todas y todos los miembros de la organización, o al menos de la gran mayoría, a fin de evitar se generen problemas internos de confrontación y antagonismo, y convertir el plan en un asunto de poca legitimidad y poco apoyo organizacional.

Por tanto y con el fin de enriquecer y lograr la apropiación del plan, es importante consultar y validar el plan entre todas las personas (o las más representativas), para asegurar que la base social haya tenido la oportunidad

de aportar y opinar. Todas y todos tienen que estar enterada del proceso, a fin de garantizar que el plan sea consistente con sus intereses, misión y prioridades y que las principales decisiones de la planificación tengan un total respaldo organizacional.

Resulta obvio que, para poder ejecutar el plan, es necesario contar con recursos financieros, ya que muchas de sus acciones claves (tiempo de las y los miembros, estudios técnicos, asesoría, fotocopias, movilizaciones, equipos de oficina, etc.) se traducen en gastos económicos, cuyos detalles pueden presentarse en una matriz que especifique lo siguiente:

Rubro o Gasto ¿Qué se va a comprar o contratar?	Monto ¿Cuánto se va a invertir?	Fuente ¿De dónde provienen los fondos?	Comentario ¿Qué tener en cuenta?

Por lo que, en el plan se deben plantear las actividades de manera específica y relacionarlas con su respectiva estrategia. Una vez seleccionadas las actividades dentro de cada estrategia, hay que plantearlas en orden coherente en un plan escrito. Este debe especificar para cada actividad el resultado esperado con sus correspondientes indicadores de medición, fecha o período de ejecución, persona responsable de la misma y recursos necesarios. En este paso, el análisis coyuntural y político cobra especial importancia para definir:

- Cuáles actividades deben ir de primeras y cuáles después.
- Con qué actores claves hay que abocarse.
- Si se están aprovechando las fortalezas de la organización y las oportunidades del entorno social y político.

Hay muchas formas de diseñar un plan y la organización debe adaptar el esquema que más le conviene en términos operativos. Un ejemplo de diseño funcional sería el siguiente:

Índice de contenido de un documento de POA

1. Introducción

2. Resumen ejecutivo

3. Descripción del plan

Incluye un resumen sobre objetivos, principios estratégicos, componentes, organización, usuarios (as), período de ejecución y presupuesto del plan.

4. Evaluación del POA del año anterior

Incluye logros, problemas de ejecución, aspectos a ampliar y otros a fortalecer.

5. Lineamientos estratégicos y operativos para el año correspondiente

Describe las orientaciones estratégicas y operativas para la ejecución del POA.

6. Contenido del POA del año correspondiente

Desglosa para cada objetivo las actividades, las metas del año y los recursos necesarios, incluyendo las estrategias que se utilizarán para lograrlas. En el POA se deben abordar de manera explícita las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué se hace y cuánto (actividades planeadas y sus metas en relación con los objetivos del plan)?
- ✓ ¿Para quién? (Beneficiarios (as) / usuarios (as) por actividad y zona)
- ✓ ¿Quién las hace (los responsables de las actividades y con quién se coordina)?

- ✓ ¿Cuándo se hacen (plazo de ejecución)?
- ✓ ¿Cuánto cuestan?
- ✓ ¿Cómo medir las actividades principales (indicadores de seguimiento)?
- ✓ ¿Cómo hacerlas (estrategia operativa)?

Es usual que esta información se presente en tablas.

7. Presupuesto

8. Mecanismos para el seguimiento y evaluación del POA

9. Mecanismos de difusión del POA

10. Anexos

Otras sugerencias a considerar en la especificación de las actividades del plan serían:

- ✓ El equipo encargado del proceso de planificación debe ser pequeño pero representativo de los miembros integrados en la organización.
- ✓ Definir indicadores cuantitativos y cualitativos para medir los resultados esperados de cada actividad, a fin de facilitar la evaluación de su impacto.
- ✓ Crear comisiones de trabajo con funciones definidas, aunque en el plan de actividades es importante y preferible designar personas específicas como responsables. Más de una persona responsable no es ninguna.
- ✓ Hay que asegurar que las fechas de las actividades tengan una secuencia lógica.

- ✓ Es importante asegurar que el plan tenga coherencia con el resto del quehacer de la organización.
- ✓ Es mejor que participen en la planificación personas de alto nivel o representatividad de la organización, a fin de asegurar el respaldo de los mismos.
- ✓ Se debe pensar en actividades que logren resultados de impacto y, en la medida de lo posible, que no generen demasiada dependencia de fuentes externas de financiamiento.

Finalmente, a continuación se presentan dos matrices frecuentemente utilizadas en la especificación de las actividades del POA:

Matriz 1:

Entidad ejecutora:
 Período del POA:
 Nombre del formulario:
 Nombre del proyecto:

Objetivo general:
 Objetivo específico:

Plan Operativo						Metas por unidad de tiempo				Presupuesto							
Resultados y actividades	Metas	Indicadores de gestión	Unidades de medida	Usuarios (es) beneficiarios		Responsables	I	II	III	IV	Fuente y Monto Financiado	Objeto del Gasto					Total
				H	M												

La matriz integra información POA - presupuesto.
 Se prepara una matriz para cada objetivo específico o resultado del proyecto.
 La columna No. 1 "resultados y actividades" debe coincidir con la primera columna del marco lógico.

Matriz 2:

Objetivo General:					
Área o Comisión	Objetivo específico	Actividades	Fechas	Recursos	Responsables

Es decir, todo proceso de elaboración de un buen plan operativo debe dar e interpretar las respuestas a las siguientes preguntas:

0. Antecedentes:

0.1 ¿Cuáles son los problemas básicos para el desarrollo de la organización? ¿Es relevante el plan propuesto para afrontar este contexto?

0.2 ¿Cuáles son los problemas del sector en particular?

1. Análisis de grupos de interés

1.1 ¿Qué instituciones, organismos, grupos sociales y pobladores pueden influir en / o ser influidos por el plan, directa o indirectamente? Definir sus roles en relación de unos con otros.

1.2 Describir el grupo meta (sexo, edad, ingresos, situación laboral, etc.) y analizar los efectos del grupo meta en el plan.

1.3 ¿En qué modo participa el grupo meta en la planificación, implementación y seguimiento del plan? ¿Hasta qué grado es el grupo meta el propietario del plan?

1.4 ¿Cómo ayudarán o limitarán los resultados del plan a las y los miembros de la organización?

1.5 ¿Cómo son afectadas las mujeres miembros de la organización por el plan?

1.6 ¿Qué grupo del sector de influencia de la organización podría ser afectado negativamente por el plan?

2. Análisis de problema

2.1 ¿En qué consiste el problema (o problemas) que se quiere resolver? ¿Por qué se necesita un plan? (El problema o problemas debe/n estar definido/s considerando el grupo meta propuesto por el plan y no definido a nivel macro).

2.2 ¿Cuáles son las causas y los efectos (o consecuencias) del problema principal identificados por las partes interesadas?

2.3 ¿Por qué no es posible para el grupo meta resolver el problema? ¿Cuál es el apoyo requerido para su solución?

2.4 ¿Existen algunas experiencias anteriores que hayan abordado el problema?

3. Análisis de objetivos

Los objetivos deben ser concretos, alcanzables, relevantes, realistas, limitados en el tiempo y, preferiblemente, medibles.

3.1 ¿Cuáles son los fines de desarrollo del sector que el plan ayudará a alcanzar?

3.2 ¿Cuál es, en términos concretos, el objetivo general del plan? (El objetivo del plan deberá eliminar las causas del problema principal identificado)

3.3 ¿Cuáles son los resultados del plan que se esperan en relación con sus objetivos? ¿Por qué es importante el plan propuesto para el grupo meta y la localidad?

3.4 ¿Cuáles son las relaciones del plan con otros esfuerzos que realiza la organización por y para sus miembros?

3.5 ¿Qué resultados concretos darán las actividades?

3.6 ¿La suma de los resultados del plan llevará al cumplimiento del objetivo general del plan?

4. Factores internos y externos de riesgo

4.1 ¿Qué factores, o conflictos de intereses -tanto internos como externos- pueden impedir, dificultar, o atrasar la ejecución del plan?

4.2 ¿Qué se puede hacer al respecto?

4.3 ¿Hay uno o más factores decisivos que sean una condición obligatoria para el éxito del plan? ¿Cómo se puede hacer frente a tales factores?

4.4 ¿Qué efectos secundarios negativos puede ocasionar el plan?

4.5 ¿Se han considerado estrategias alternativas para alcanzar el objetivo general del plan propuesto?

5a. Organización e implementación del plan

5.1 ¿Qué recursos (humanos, financieros y materiales) han sido dispuestos a nivel de actividad para garantizar que el plan pueda ser ejecutado?

5.2 ¿Cuál es la situación con respecto a la capacidad organizacional de la organización, incluyendo capacidades y destreza administrativa y de liderazgo?

5.3 ¿Han sido claramente definidas la división de roles y responsabilidades entre los miembros?

5.4 ¿Será el grupo meta capacitado para operar y gerenciar las actividades del plan?

5.5 ¿Qué otros planes en el mismo sector serán implementados por el gobierno, organizaciones no-gubernamentales u otros donantes? ¿Existe algún riesgo de duplicación de esfuerzos o conflicto de intereses?

5b. Calendario

5.6 ¿Se han determinado fechas específicas para el inicio y la finalización de cada actividad?

5.7 ¿Existe alguna fecha específica para la presentación de los resultados finales del plan?

5c. Presupuesto y financiamiento

5.8 ¿Es el presupuesto del plan y sus actividades realista y comprensivo? ¿Incluye costos locales? ¿Es claro quién paga qué?

5.9 ¿Cómo es la participación del gobierno municipal o donantes ante el financiamiento del plan? ¿Existen otros donantes que pudieran financiar el plan?

5.10 ¿Qué medidas se han planificado para financiar los costos de operación y mantenimiento de la organización cuando la asistencia financiera de los donantes haya concluido?

6. Análisis y precondiciones para un desarrollo sano y sostenible económicamente de la organización

6.1 ¿Existen una política y legislación por parte de las autoridades locales para apoyar el plan?

6.2 ¿Hay suficiente gestión, personal y capacidad organizacional, así como fuentes de financiamiento para mantener la actividad de la organización a largo plazo?

6.3 ¿El nivel técnico y tecnológico está adaptado a las condiciones prevalentes en la localidad y el país?

6.4 ¿Se han hecho estudios o propuestas para la auto-sostenibilidad de la organización?



Unidad 9

EJECUCION Y SEGUIMIENTO DEL POA

Consiste en la ejecución de las actividades aprobadas y con los recursos asignados. Durante la ejecución del plan se deberá realizar un seguimiento continuo de las actividades y los recursos, para verificar si se están alcanzando los resultados esperados en forma eficiente y eficaz y plantear medidas correctivas, en casos necesarios.

El seguimiento al POA y a su presupuesto busca conocer como se están realizando las actividades definidas y si se están cumpliendo con las metas definidas en los plazos previstos y con los recursos asignados. Este es un proceso participativo, y sirve para ajustar el POA y el presupuesto.

Para su realización es necesario que se hayan definido los correspondientes indicadores de resultados y procesos y se hayan formulado los diferentes instrumentos para la recolección y análisis de la información.

El seguimiento al POA conlleva realizar las siguientes actividades:

- ✓ Análisis de diferentes regulaciones que afectan la ejecución normal del POA, como directrices gubernamentales a través de leyes específicas (impuestos, seguro social, retenciones, etc.).
- ✓ Análisis de factores externos (supuestos y riesgos) que afecten la ejecución del plan.
- ✓ Revisión continua de los avances en las actividades, según mecanismos

de seguimiento con los que cuenta la organización. Por ejemplo: reuniones semanales o mensuales, visitas de campo, etc.

- ✓ Preparación de informes de ejecución, de supervisión, de rendición de cuentas, estudios y evaluaciones sobre temas específicos, etc.
- ✓ Discusión de los resultados de la ejecución del POA y del presupuesto y divulgación a las y los miembros de la organización en forma periódica.
- ✓ Replanteo de actividades, metas y estrategias, asignación de recursos y presupuesto global.

Durante la ejecución y seguimiento del plan, es necesario tomar en cuenta una serie de acciones relevantes que son ejecutadas por otros actores que participan, directamente o indirectamente, en la ejecución del mismo. En este caso no deben señalarse como actividades en secuencia, pues no siguen un orden pre-establecido.

El seguimiento a la ejecución financiera debe ser comparando con la ejecución física de cada actividad, y constituye un instrumento administrativo de análisis de gestión sumamente útil para la dirección y coordinación de las mismas.

El seguimiento es responsabilidad de todos los actores involucrados con el plan, por tanto, se les debe presentar información sobre el nivel de ejecución del POA de manera periódica, estableciendo la relación del período evaluado con los otros períodos y con las metas globales.

Por otra parte, no es conveniente establecer un seguimiento que requiera de un sistema de información demasiado sofisticado, por lo que se debe tratar de seleccionar aquellos indicadores básicos para los resultados y objetivos más relevantes del plan. También es esencial que se cuente con un sistema de medición sencillo, evitando invertir mucho tiempo y recursos en recolectar y sistematizar la información, por lo que ésta no debe ser muy exhaustiva ni estar plagada de datos irrelevantes e inútiles para la toma de decisiones en la organización.

Asimismo, se debe determinar la frecuencia de medición de los resultados y objetivos, de manera esto no implique un consumo exagerado de tiempo y recursos, especificando a la vez quiénes se responsabilizarán de dichas valoraciones en cada caso.

El plan operativo debe, por tanto, incorporar en su propio diseño cómo se prevé realizar el seguimiento de los objetivos y estrategias que en el mismo se proponen, tomando en cuenta que para ello se necesitará contar con una estructura y un sistema de información apropiados, así como con un conjunto de indicadores básicos, por lo que mientras más sofisticado sea el procedimiento más sofisticada será la estructura pertinente.

Unidad 10

EL MONITOREO Y LA EVALUACION

La evaluación es una tarea periódica que se debe aplicar a todo plan operativo, ya que de esa forma se puede observar si se van alcanzando los objetivos o si se van presentando nuevas situaciones que complican el panorama y sobre las cuales hay que tomar nuevas decisiones. También permite tomar medidas ante las cosas que están fallando o cuando se ha logrado más de lo que se pensaba.

Se debe evaluar sobre:

- Las actividades que se han realizado: verificar el nivel de involucramiento en las mismas y si no fue positivo encontrar cuáles fueron las razones, si se pudo alcanzar los resultados esperados y si no por qué, o sea, si todo salió tal como se planificó.
- El funcionamiento de las comisiones o equipos de trabajo: para verificar si todos y todas se están involucrando lo suficiente. Es posible que algunos o algunas tengan problemas con los horarios establecidos, entonces hay que modificarlos; otras u otros se pueden haber desmotivado a medio camino, por lo que habrá que visitarlas o visitarlos para saber las razones y ver si tiene solución y si no, estimar de qué forma se compensará su ausencia.
- En el caso de las mujeres, hay que considerar que ellas son un caso

bastante especial, ya que, además del trabajo organizativo, realizan tareas en el hogar, por lo que hay que revisar si las reuniones o actividades se pueden hacer en horarios que les faciliten su participación. Incluso, habría que analizar si es necesaria alguna campaña de sensibilización hacia los hombres para que colaboren con la participación de las mujeres de sus casas.

- Los resultados que se van alcanzando: se mide si de verdad se logró lo que se había planificado.
- La organización en su conjunto: puede ser que una comisión o equipo alcance sus objetivos, pero otra no, lo cual influye directa y negativamente en el alcance del objetivo general. También puede darse que la Junta Directiva esté fallando o simplemente se hayan presentado situaciones ajenas a la organización que le dificultan enormemente su trabajo o que le hicieron dedicarse a otras labores.

Es importante ver la evaluación como un proceso natural y positivo del trabajo e incluirla como parte de las actividades de la organización en su plan de trabajo. Muchos le tienen miedo porque tradicionalmente ha servido para realizar críticas destructivas que terminan desintegrando a la organización. Si se le da el valor adecuado a la evaluación, ésta servirá siempre para mejorar, como personas y como organización.

A continuación se presenta una recopilación de la ONU de algunas de las excusas más frecuentes, pero equivocadas, para no evaluar:

- ✓ Nuestro plan es diferente.
- ✓ Costará demasiado.
- ✓ No tenemos tiempo.
- ✓ La organización es demasiado pequeña.
- ✓ No figuraba en el plan de ejecución.
- ✓ No lo hemos hecho nunca.
- ✓ Los miembros no lo entenderán.
- ✓ Todo es pura teoría.
- ✓ No es nuestro problema.
- ✓ ¿Por qué vamos a cambiar si todo va bien?
- ✓ No estamos todavía preparados.
- ✓ No está incluido en el presupuesto.
- ✓ Hasta ahora no lo hemos hecho nunca y todo va bien.
- ✓ Debe haber alguna otra razón.
- ✓ ¿Quieren enseñarme mi trabajo?
- ✓ Eso puede funcionar en cualquier otra organización, pero en nuestro caso no serviría de nada.
- ✓ No estoy convencido que sea de utilidad.
- ✓ No se puede hacer en forma objetiva.
- ✓ Va a ser demasiado difícil cambiar.
- ✓ Hemos hecho lo que nos dijeron que hiciéramos.
- ✓ La ejecución se ha hecho conforme lo planificado.
- ✓ Ya nos han evaluado.
- ✓ No tenemos ningún problema.
- ✓ Ha habido cambios de Junta Directiva.
- ✓ La crisis financiera nos ha retrasado.

- ✓ Acaban de hacer una auditoría.
- ✓ No podemos encontrar el plan de trabajo original.
- ✓ Yo no estaba aún cuando se inició con el plan.
- ✓ Todos están conformes con la organización.
- ✓ El plan no es "evaluable".
- ✓ No contamos con los datos para hacerla.
- ✓ El diseño del plan es demasiado vago.
- ✓ Estamos de fiesta en la localidad.
- ✓ Estamos todo el tiempo evaluándonos con el trabajo.
- ✓ Es la estación de lluvias
- ✓ Tenemos un buen sistema de monitoreo.

Todo proceso de evaluación se da en tres etapas: la que se realiza antes de la elaboración del plan o evaluación *ex-ante* (el diagnóstico); la que se da durante la etapa de ejecución o *monitoreo*, y la realizada a la finalización del plano evaluación *ex-post* (la retroalimentación).

A través del monitoreo o evaluación del proceso de ejecución se realiza un seguimiento de las tareas y de la gestión del plan mediante el control en el cumplimiento de las metas, el ajuste de las tareas en su programación y el desembolso financiero. Por otra parte, también permite identificar los desajustes del diseño que pueden estar afectando la implementación del plan.

Un sistema de monitoreo tiene como objetivo que el plan, además de ser exitoso, alcance los objetivos previstos y sea sostenible en el tiempo. Por otra parte, se busca que los responsables de su ejecución tengan un instrumento que

les ayude en la toma de decisiones y favorezca el desarrollo de la capacidad de gestión del plan y de la organización.

La información obtenida en el proceso de monitoreo constituye un soporte importante para poder identificar la evolución de los problemas y tomar decisiones sobre las estrategias más importantes, las medidas correctoras y las revisiones de los planes y la asignación de recursos con destino a las actividades en cuestión.

En resumen, el monitoreo intenta asegurar la calidad en la etapa de ejecución, brindar información para la toma de decisiones y generar capacidad de análisis para lograr un adecuado desarrollo metodológico.

Un monitoreo adecuado puede servir para detectar señales o indicios de problemas que se estén gestando así como de aspectos exitosos que aún no se han manifestado plenamente, así como para mejorar la comprensión del medio en el que se ejecuta el plan, ya que, con la información obtenida, se puede actuar en la modificación adecuada del plan y transformar la enseñanza extraída en nuevos criterios de actuación. Este aprendizaje extraído del monitoreo debe integrarse a los resultantes de la evaluación ex-post como fuente de enseñanza para planes futuros.

La base del monitoreo se encuentra en los objetivos del plan, la información sobre la que se estructuró el análisis de los problemas y las metas establecidas. Todos estos elementos son el fundamento sobre el que se seleccionan los indicadores que permitirán establecer el monitoreo.

En todo plan se requiere, en primer lugar, la definición de los indicadores objetivos y verificables, la frecuencia de su evaluación y la responsabilidad de su aplicación. Estos factores deben ser definidos en función de la disponibilidad de datos (las fuentes y los métodos de recolección o generación de información.), las capacidades de las y los miembros de la organización y el tipo de nivel en el que se desarrollará el monitoreo. El monitoreo no debe ser rígido, su proceso debe ser constante, dinámico y consecuente con la visión y misión de la organización.

La primera condición para establecer los indicadores, que permitirán realizar el monitoreo, se relaciona con las características del objetivo definido para el plan. Si se quiere establecer una evaluación del proceso, esta debe realizarse a partir del cumplimiento de los objetivos. En este caso los indicadores no son nada más que la relación entre los objetivos y los resultados (metas); esto implica que la definición de objetivos poco claros y específicos llevarán a que no se puedan definir indicadores adecuados. El resultado será que no se podrá alcanzar una adecuada evaluación y por lo tanto tampoco se podrán realizar los ajustes al plan.

Se debe ser consciente que no todas las actividades deben ser necesariamente monitoreadas. El proceso de monitoreo debe ser considerado como un proceso autónomo en sí mismo, y en consecuencia la decisión de ser realizado dependerá de su rentabilidad.

La evaluación ex-post constituye la última etapa de análisis del plan e intenta medir los resultados finales del mismo luego de su finalización.

La evaluación ex-post trata de medir el impacto real del plan en relación a su situación inicial, por lo que se realiza una nueva evaluación de la situación de la organización en la que se comparan los resultados obtenidos con los diagnosticados.

¿Es importante para la organización el análisis ex-post? En realidad lo hecho, hecho está y por lo tanto para la organización el análisis ex-post tiene un carácter formal. Sin embargo, este análisis es extremadamente importante, ya que constituye, junto con el monitoreo, uno de los principales instrumentos de capacitación, mediante el mecanismo de la retroalimentación, para la elaboración de los futuros planes operativos.

ANEXO

ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

El Marco Lógico es una herramienta de trabajo con la cual se puede evaluar el desempeño de un plan en todas sus etapas.

A la vez que permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad, también sirve para evaluar si se han alcanzado o no y para definir los factores externos al plan que influyen en su consecución.

La Matriz de Marco Lógico refleja lo que el programa es en la actualidad en base a la siguiente matriz:

OBJETIVO:	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	ENUNCIADO Dimensión o Ámbito de Control	FORMULA DE CALCULO		
FIN:				
PROPOSITO:				
COMPONENTES:				
ACTIVIDADES:				

Las casillas de entrada de la matriz son las siguientes:

- **Fin del Plan:** Es la descripción de cómo el plan contribuye en el tiempo a la solución del problema o satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado.

No implica que el plan, por sí mismo, sea suficiente para lograr el Fin, por lo que también se puede complementar con otras acciones que contribuyan a su logro.

- **Propósito del Plan:** Es el resultado directo a ser logrado como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) productos del plan. Es una hipótesis sobre el beneficio que se desea lograr. Es la contribución específica a la solución del problema (o problemas) diagnosticado (s).
- **Componentes o Productos del Plan:** Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el plan para cumplir su propósito. Deben expresarse en acciones o trabajo terminado (sistemas instalados, población capacitada, alumnos egresados, etc.). El conjunto de los componentes permite el logro del propósito.

Un componente es un bien y/o servicio dirigido al beneficiario final o, en algunos casos, dirigido a beneficiarios intermedios. No es una etapa en el proceso de producción del componente.

- **Actividades del Plan:** Son las principales tareas que se debe cumplir para el logro de cada uno de los componentes del plan. Corresponde a un listado de actividades en orden cronológico para cada componente.

Las actividades deben presentarse agrupadas por componente.

- **Indicadores:** Los indicadores son una herramienta que brinda información cuantitativa respecto del nivel de logro alcanzado por un plan, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos del mismo. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos (bienes o servicios) similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño.

Las dimensiones que son factibles y relevantes de medir a través de un indicador son la eficacia, calidad, eficiencia y economía.

Enunciado: Es la expresión conceptual (escrita) de lo que se desea medir a través de un indicador.

Fórmula de cálculo: Es la expresión matemática que permite cuantificar el nivel o magnitud que alcanza el indicador en un cierto período de tiempo, considerando variables que se relacionan adecuadamente para este efecto.

En caso que el plan no maneje indicadores o no se encuentre en condiciones de elaborarlos, se debe incluir la información o estadísticas que se utiliza para monitorear el cumplimiento de objetivos, explicando su evolución en los últimos años.

- **Medios de Verificación:** señalan las fuentes de información de los indicadores. Incluyen material publicado, inspección visual, encuestas, registros de información, reportes estadísticos, etc.

- **Supuestos:** Son los factores externos, que están fuera del control de la organización responsable del plan, que inciden en el éxito o fracaso del mismo.

Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones externas que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del plan.

El objetivo no es consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino identificar aquellos supuestos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia.

BIBLIOGRAFIA

1. CAMARA LOPEZ, LUIS (2005); *Planificación Estratégica*; CIDEAL-ATD; Madrid, España.
2. CUBIAS, AURORA (¿?); *La Planificación Operativa*; Iniciativa Social para la Democracia.
3. DIPRES (2004), *Metodología para la elaboración de matriz de marco lógico*, División de Control de Gestión, Colombia.
4. FRICKE, YUTA (2003); *Planificación para el Éxito*; Fundación ABILIS; Lima, Perú.
5. LEON, JORGE; MEZA, RONALD; MORALES; CARMEN E. (2003); *Planificación Operativa*; Serie de Publicaciones RUTA; San José, Costa Rica.
6. PROGRAMA DE APOYO A LAS INICIATIVAS CIUDADANAS (¿?); *Planificación Participativa*; IRD-CIRD-USAID; Asunción, Paraguay.