

Diagnóstico y Planificación

Guía para Organizaciones Comunitarias



Diagnóstico y Planificación

Guía para Organizaciones Comunitarias

Diagnóstico y Planificación

Guía para Organizaciones Comunitarias

Fundación Solidaridad

Av. Francia No 40

Apartado Postal 129-2

Santiago, República Dominicana

Teléfono: (809)971-5400, Fax: (809)587-3656

E-mail: f.solidaridad@codetel.net.do

Internet: www.solidaridad.org.do

**Esta Guía metodológica ha sido elaborada por el
Equipo Técnico de la Fundación Solidaridad integrado por:**

- *Juan Castillo*
- *Leandro Martínez*
- *Miguel Angel Cid*
- *Marisa Dávila*

Publicación es auspiciada por:

*Proyecto para el apoyo a Iniciativas
Democráticas (PID -PUCMM-USAID)*

Diseño de Portada:

Jorge Castillo

Febrero 2002

Diagramación e impresión:

Editorial Gente,

Calle Interior 2da. No. 7, Urbanización Arismar,
Los Frailes, Kilómetro 10 ½ Autopista Las Américas,
Santo Domingo, República Dominicana.
Teléfono y Fax: (809)598-7393

INDICE

	Pág.
EL DIAGNOSTICO	7
¿Qué es un Diagnóstico?	7
¿Por qué y para qué es necesario hacer un Diagnóstico?	8
¿Cuáles son los tipos de Diagnóstico?	9
¿Cómo hacer un Diagnóstico? Principios generales.	10
Pasos o fases del Diagnóstico.	11
Algunas propuestas para finalizar el proceso	23
Instrumentos de Diagnostico	24
LA PLANIFICACION	29
Qué es la Planificación?	30
Por qué es necesaria?	31
Condiciones para una buena Planificación.	33
Niveles y Tipos de Planificación	36
Las preguntas básicas de la Planificación	37
El Plan de Trabajo	38
Pasos para la elaboración de un Plan de Trabajo	38
Componentes de un Plan de Trabajo	39

PRESENTACION

El Diagnóstico y la Planificación constituyen dos herramientas claves para el funcionamiento institucional de las organizaciones comunitarias, por lo tanto, su aporte en estas condiciones, puede resultar más significativo a los fines de promover el desarrollo de las comunidades.

Por otra parte, las informaciones, los conceptos y las explicaciones que aparecen en esta publicación tienen el propósito de contribuir a que las acciones colectivas tengan mayor impacto en la sociedad y además asegurar resultados de calidad, los cuales nos indiquen con claridad el camino a seguir en el proceso que se da; de manera particular en cada institución.

Esperamos que este material pueda ser útil al trabajo diario de las organizaciones y grupos comunitarios y se convierta en una práctica habitual la consulta y el estudio sistemático del mismo; de manera que estas ideas sirvan de pautas para la conformación de un modelo organizativo y un liderazgo con la capacidad, los conocimientos y habilidades que demanda la realidad comunitaria actual.

4. EL DIAGNOSTICO

¿QUE ES UN DIAGNOSTICO?

Es la primera fase de todo proceso de intervención social.

El Diagnóstico consiste principalmente en un **estudio que hacemos para conocer la realidad** sobre la que pretendemos intervenir para intentar cambiar. Investigar cuáles son las necesidades o problemas, saber quienes estén afectados, qué instituciones están implicadas...de modo que tengamos un idea de cual es la situación al momento de tomar decisiones para planificar el cambio.

En otro orden, consideramos interesante, para que tengamos una visión lo más general posible tomar en cuenta el origen de la palabra. En ese sentido **Diagnosticar** viene del griego **DIA** (a través) y **GNOSIS** (conocer), que las ciencias sociales utilizan en el mismo sentido que la medicina.



En las ciencias sociales el diagnóstico es:

Un proceso de investigación (estudio); sobre una realidad determinada (enfermo); que nos permite conocer las situaciones que más afectan a sus habitantes, sus causas y sus posibles recursos para enfrentarlos (estado de salud); y poder determinar lo que se va a hacer para enfrentarlos y en la medida de lo posible, solucionarlos (tratamiento).

Todas las personas que integramos la organización conocemos la realidad de nuestra comunidad. Pero a veces, *los conocimientos que tenemos de ella son erróneos o insuficientes; o también a veces nos quedamos con las apariencias de las cosas y no pasamos a descubrir las causas más profundas de las situaciones que nos rodean.*

Hay que diferenciar entre conocer la realidad y estudiar la realidad.



Esto hace que muchas veces, incluso sin darnos cuentas, estemos pensando y repitiendo lo que otros quieren que pensemos y repitamos... y que así, en nuestras relaciones de familia, amistad, organización, trabajo, estemos reproduciendo los problemas, viejos o desvalores que criticamos en la sociedad o en los demás. Así el falso conocimiento está apoyando el mantenimiento y la reproducción de lo que existe.

Para que nuestro conocimiento sea transformador, debe pasar por un proceso que nos permita tener una visión más compleja, crítica y profunda de nosotros/as mismos/as y de la realidad que nos rodea.

Por eso no nos podemos quedar en conocer la realidad, sino tenemos que entrar a estudiarla. Eso significa:

- *Identificar los problemas que más nos afectan, con quienes podemos contar, cuáles son nuestros recursos y nuestras posibilidades.*
- *Aprender a distinguir las causas y los efectos del problema. Así como las relaciones que tienen unos problemas con otros.*
- *Buscar alternativas de solución.*

¿PORQUE es necesario hacer un diagnóstico de la realidad comunitaria antes de actuar?

Quien no conoce la situación en que vive, difícilmente puede actuar sobre ella para transformarla

En la mayoría de nuestra organizaciones:

- *El trabajo que realizamos, por lo general, no parte de un conocimiento y comprensión cabal de la realidad, sino de un conocimiento superficial de los problemas.*
- *No tenemos una visión clara de hacia dónde queremos ir; hay mucho espontaneismo en lo que hacemos.*
- *No podemos planificar y evaluar en el aire, tenemos que partir de una base y esa base es la realidad que vivimos.*

**¿PARA QUE
hacer un Diagnóstico
de la realidad?**

Nos ayuda a definir **porqué vamos a actuar** (es decir cuáles son los problemas, necesidades o conflictos que consideramos debemos solucionar) y **para qué** es necesario transformar la realidad que nos rodea, es decir, nos ayuda a **definir los objetivos de nuestra acción** o mejor dicho nos permite definir con precisión lo que queremos lograr con nuestra acción.

- *Tener mejor conocimiento de lo que queremos cambiar, de lo positivo que tenemos y de las causas de las situaciones que nos afectan*
- *Saber reconocer qué hay de negativo en nosotros/as mismos/as y qué nos limita en nuestros grupos y comunidades. Y ver también que hay de positivo en nosotros/as mismos/as y en nuestra realidad, las cosas con las que podemos contar para hacer frente a los problemas y cambiar*
- *Plantearnos objetivos en base a los problemas o necesidades y los recursos que tenemos.*
- *Ver como, desde la organización enfrentamos la realidad: si estamos dando palos de ciego, si sólo estamos en las ramas o también estamos preocupados en atacar las raíces.*

**¿CUALES SON LOS
TIPOS DE
DIAGNOSTICOS?**

A. Dependiendo del objeto que se vaya a investigar:

- **Comunitario:** se estudia y analiza la realidad de nuestra comunidad.
- **Institucional:** cuando el objeto de estudio es nuestra propia organización.

B. Dependiendo del alcance que se pretenda, el diagnóstico puede ser:

- **Parcial:** Cuando se investiga uno o varios aspectos de la realidad o de la organización. Por ejemplo: diagnosticar la situación de la juventud en el campo
- **Total:** Cuando se hace una investigación sobre todos los aspectos de la realidad que se pretende diagnosticar (comunidad o institución)

C. Dependiendo del nivel de participación:

- **Pasivo:** la gente de la comunidad no participa, sólo son considerados como objetos de estudio.
- **Activo:** la gente participa en momentos determinados de la investigación (recoger datos...), pero no participan en el análisis de la información o decisiones posteriores.
- **Participativo:** la gente participa en todos los momentos del diagnóstico con todos y todas conocen lo que hacen y aportan su esfuerzo y experiencia para realizar el diagnóstico en común.

¿COMO HACER UN DIAGNOSTICO COMUNITARIO?

La complejidad del tema es grande y el tiempo para trabajarlo es escaso. Por eso la propuesta que vamos a trabajar es hacer un diagnóstico básico comunitario y participativo en la medida de las posibilidades. Existen muchos métodos y formas de hacer el diagnóstico comunitario, nuestra propuesta se basa en los siguientes:

Principios generales

1. Participativo: vamos a intentar involucrar a toda la organización en el proceso de diagnóstico (o a las personas afectadas o a toda la comunidad). Para ello es necesaria la motivación y la

2. Complejidad e interdependencia: hay que tomar en cuenta todos los factores que influyen en la situación que pretendemos superar, las relaciones que existen entre los distintos problemas y el proceso histórico que nos ha llevado a esa situación

3. Integración o inclusión: respetar y valorar las diferencias de las personas que participan, propiciando su involucramiento y visualizando las necesidades específicas de cada colectivo (por ejemplo, no debemos olvidar que las mujeres realizan todas las tareas del hogar, ¿cuáles serán sus necesidades específicas?).

4. Crítica sistemática y constructiva: Sólo si desarrollamos la capacidad de juzgar razonadamente lo positivo y lo negativo de la realidad que nos rodea podremos avanzar. La crítica nos debe servir para tomar conciencia de las posibilidades y las limitaciones

En general:

- Ser claros y sencillos
- Privilegiar las relaciones entre las personas, respetándolas.
- Basarnos en recursos y herramientas sencillas, ocurrentes, creativas, disponibles...

Pasos a dar o fases del Diagnóstico

1°	Elaborar propuesta de Diagnóstico
2°	Motivación e información
3°	Investigación
4°	Análisis de los datos
5°	Planteamiento de alternativas
6°	Evaluación previa y Selección de la alternativa óptima
7°	Evaluación del Proceso

Vamos a ir analizando paso por paso y viendo los posibles instrumentos que podemos utilizar en cada uno:

1. Elaboración de una propuesta de Diagnóstico de la realidad

En nuestra organización, deberemos plantearnos algunas cuestiones básicas como son:

- *¿Porqué necesitamos estudiar la realidad, hacer un diagnóstico de la misma?*
- *¿Para qué nos puede servir un estudio de la realidad?*
- *¿Cómo queremos que sea este estudio?*

Para enriquecer el debate en la organización podemos apoyarnos en algunas de las ideas propuestas en las páginas anteriores.

Y la siguiente pregunta que deberemos hacernos será:

- *¿Qué aspectos de la realidad queremos conocer?*
- *¿Cómo podríamos determinar colectivamente en la organización (o en la comunidad) lo que interesa conocer?*



Normalmente siempre han decidido los que están arriba. Y debemos tener mucho cuidado como agentes en no proponer y meternos a investigar aspectos que nosotros/as consideramos importantes, porque si realmente no han sido definidos y asumidos por los y las demás, puede que nos quedemos solos investigando. Si hemos decidido que queremos que sea lo más participativo posible, deberíamos preguntarnos:

- *¿A quiénes en concreto nos interesa hacer participar?*
- *¿Cómo participarían estas personas?*

Como mínimo debemos intentar que participen todas las personas que integran la organización (dirigentes y bases), así como las personas que normalmente nos apoyan o las personas que se han alejado de la organización. Igualmente es bueno tener en cuenta a los demás grupos de la comunidad.



2. Motivación e Información

Cuanta más gente se implique en definir qué queremos hacer y cómo hacerlo, más fácil será que se integren en la acción.

- *Motivar significa dar y explicar motivos, despertar el interés, mover, impulsar a las personas a actuar, a comprometerse a hacer algo.*

- *Informar significa dar a conocer, anunciar o comunicar algo*

Son palabras que tienen diferentes sentidos, pero cuando motivamos estamos informando, porque para que las personas tengan interés por algo, primero tenemos que informarles, explicarles de qué se trata.



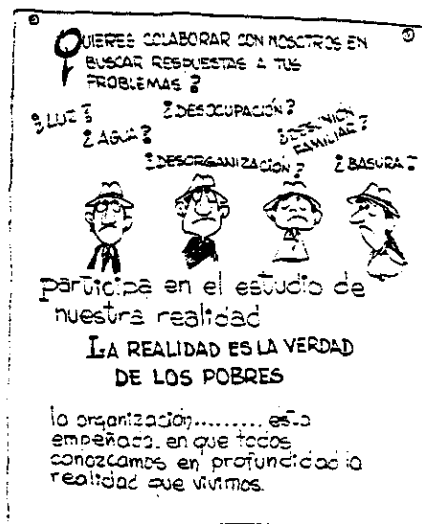
Deberíamos preguntarnos:

- ¿A quiénes nos interesa informar?,
- ¿A quiénes nos interesa Motivar?.

Sobre todo, tenemos que recordar que antes hemos dicho quienes queremos que participen, como mínimo habrá que motivar a estas personas.

Sobre los contenidos de la

información: deberemos dar una información general del estudio de la realidad que queremos hacer, el porqué y para qué es necesario. Esta información debe ser lo más completa posible.



**¿Cómo motivar e informar?
 ¿Con qué vamos a hacerlo?**

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE ESTUDIAR NUESTRA REALIDAD

1. Indique dos ventajas que encuentre en el estudio de la comunidad:
 - a).....
 - b).....
2. Diga dos dificultades que le ve a este estudio:
 - a).....
 - b).....
3. ¿Qué le parece más importante estudiar en nuestra comunidad?
 - a).....
 - ¿porqué?.....
 - b).....
 - ¿porqué?.....
 - c).....
 - ¿porqué?.....

Todo dependerá de a quienes queremos llegar. Pero podría informarse y motivarse:

- En las reuniones
- Usando trabajo en grupos para que todos/as den su opinión
- Viendo con la gente lo que interesa investigar
- Organizando concursos de lemas, poemas, dibujos, canciones...
- Visitando casa por casa: informando del estudio y pidiendo que den su información en una hoja
- Usando todos los medios de expresión posible: radio, prensa local, afiches...
- Y todas las formas o maneras que a ustedes se les ocurran... sobre todo, **Recordar: ser creativos....**

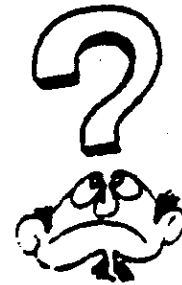
3. Investigación

Cuando hablamos de investigación en un diagnóstico participativo, nos estamos refiriendo a:

- *La identificación y priorización de los principales problemas o necesidades que nos afectan,*
- *Identificación de los recursos y cosas positivas con las que contamos para solucionarlos,*
- *La búsqueda de información necesaria para conocer la situación, analizarla y sacar conclusiones.*

¿Cómo vamos a investigar?

- 1º Precisar colectivamente lo que vamos a investigar
- 2º Determinar la información que se necesita y cómo conseguir esa información
- 3º Definir cómo vamos a obtener esa información
- 4º Recoger y procesar la información



1º Precisar colectivamente lo que vamos a investigar.

La investigación puede ser muy amplia, para conocer realmente quiénes somos (población), qué tenemos (educación, salud, deportes, organizaciones...), qué hacemos (qué tipos de trabajos realizamos...), etc.

O también podemos centrarnos en uno o dos problemas urgentes y prioritarios y en los recursos que contamos para enfrentarlos.

La selección de lo que vayamos a investigar debe ser lo más participativa posible, porque si no nos quedaremos solos en el trabajo.

Las preguntas claves a hacernos serían:

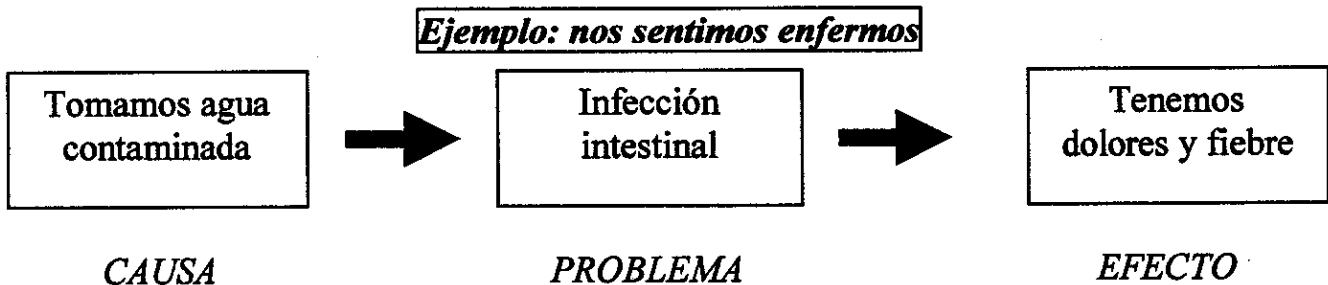
- **¿Qué aspecto de la realidad sería necesario investigar?**
- **¿Porqué sería necesario?**

Para priorizar o seleccionar situaciones, problemas, necesidades a investigar podemos considerar los siguientes **CRITERIOS**:



- **Aquellas que más afectan a la vida de las personas, la comunidad y la organización.**
- **Las más graves y urgentes de enfrentar**
- **Las que afectan a un mayor número de personas**
- **Las que pueden unir e involucrar a mayor número de voluntades en la búsqueda de alternativas**
- **Aquellas que son causa de otras situaciones**

Para ver qué problema o situación es causa de otros, se ha tomado el siguiente ejemplo:

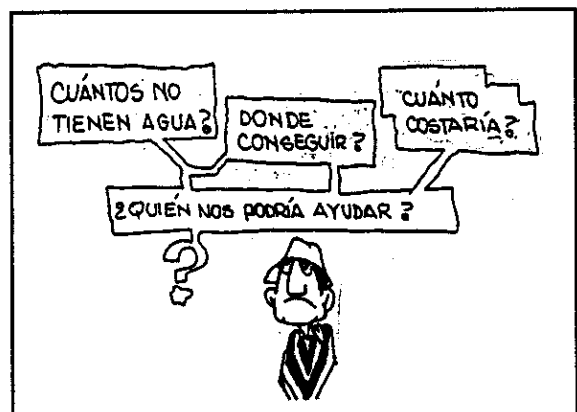


De tal manera que si sólo hacemos algo para disminuir el dolor o la fiebre, no estamos atacando el problema ni la causa. Podemos aplicar este mismo esquema a cada una de las situaciones o problemas que consideramos más importantes, para poder seleccionar entre ellos los que vamos a investigar.

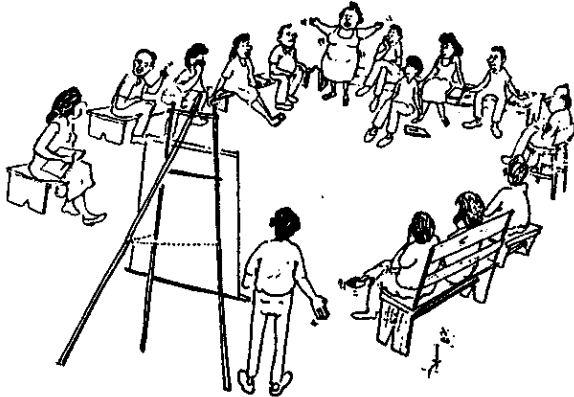
2º Determinar la información que se necesita y cómo conseguirla

Una vez que hemos definido los aspectos de la realidad que queremos investigar, debemos preguntarnos:

- **¿Qué necesitamos investigar para conocer esa situación o problema?**



- ¿Qué aspectos de esa situación o problema ya conocemos?
- ¿Qué información nos falta?
- ¿Dónde podemos encontrarla o quiénes pueden suministrar esta información?



En cualquier caso hay una serie de aspectos que siempre vienen bien conocer:

- **Cuantificar el problema:** saber cuántas viviendas o cuantas personas están afectadas por el problema o la situación. Esto será necesario si nos planteamos negociar con alguna institución.

- **Identificar las instituciones o colectivos implicados:** debemos conocer qué instituciones (Ayuntamiento, INDRHI, CORAASAN...) o grupos de interés (por ejemplos comerciantes, empresarios...) tienen algo que ver en la solución del problema o en la satisfacción de esas necesidades.

3º Definir cómo vamos a obtener esa información

Se pueden utilizar muchas técnicas. *Una de las técnicas más utilizadas en las organizaciones para conocer la opinión de las personas sobre un tema, es la pregunta.*

Por lo general, se formulan preguntas que pueden ser respondidas en pequeños grupos y luego compartidas en plenaria. O pueden ser respondidas directamente en una plenaria. También se pueden hacer entrevistas individuales y colectivas, cuestionarios, etc

Registro de la información: Toda la información y los datos que vayamos recogiendo debemos ir registrándola, es decir guardándola de alguna manera que nos pueda servir para trabajarla después.

RECORDAR: Las personas que anoten la información, no pueden alterar con interpretaciones o lenguaje propio lo que se ha dicho.

Para registrar la información podemos usar:

- Papelógrafos utilizados
- Actas de las reuniones
- Cuadernos de notas
- Fichas u hojas cuestionario
- etc

4º Recoger y procesar la información

Si además de los datos que podamos obtener en las reuniones es necesario hacer visitas, tener encuentros para entrevistar a alguien o leer documentos, tendremos que definir bien quiénes serán las personas responsables de cada uno de estos pasos y las fechas en que tienen que entregar estos resultados.



Todo este proceso es la recogida de información.

Procesar implica:
ordenar, cuantificar,
sintetizar, relacionar los
datos,

Cuando nos volvemos a reunir vamos procesando los datos, es decir: ordenándolos y clasificándolos en función de las necesidades de investigación que habíamos definido.



4. ANALISIS Y CONCLUSIONES

Si no se analiza, el diagnóstico se puede quedar sólo en un conjunto de datos, de problemas y de posibles recursos. Para hacer el análisis podemos dar los siguientes pasos:

1º **Análisis histórico:** profundizar la situación que estudiamos, en un doble sentido: pasado y futuro:

- ¿Cómo se ha llegado a esta situación?
- ¿Qué pasaría con esta situación si no se hace nada?

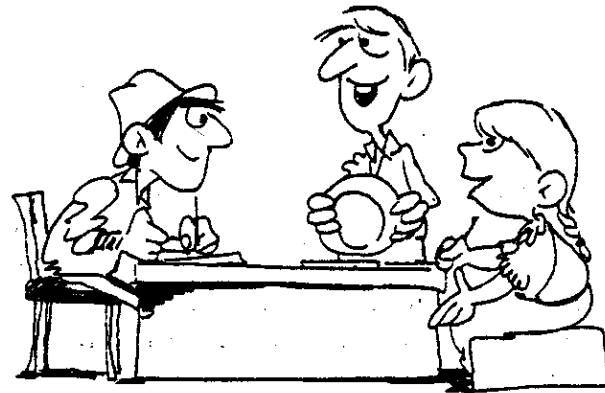


2º Analizar ¿Cómo se manifiesta este problema?

Tipo con interrogante
cartilla 5 pag 6

- Datos que lo evidencian. Cuantificar el problema
- ¿En dónde se da?
- ¿Cómo se da?
- ¿Entre quiénes se da?

4º **Análisis relacional**: analizar las relaciones causa-efecto que intervienen en la situación investigada. Para ello proponemos una técnica llamada Arbol de Problemas y que añadimos al final como Instrumento Número 1. Proponemos algunas preguntas básicas que nos pueden ayudar:



- ¿Cuáles son las posibles causas de esa situación?. Preguntarse sobre las causas es preguntarse sobre los porqués de las cosas.
- ¿Cuál de todas estas sería la causa más importante?
- ¿Cuáles son las consecuencias o efectos de esta situación?:
 - para las personas (hombres, mujeres, niños/as, adultos/as, ancianos/as)
 - para la comunidad
 - para la organización
- ¿Qué pasaría con esta situación si no se hace nada?

5º **Análisis coyuntural** En este punto vamos a analizar la situación desde el momento en que nos encontramos y lo haremos tanto:

- Desde la perspectiva interna:
 - ¿Qué aspectos de nuestra organización o comunidad pueden ayudarnos a enfrentar la situación? (Fortalezas)
 - ¿Qué aspectos consideramos que dificultan las posibilidades de enfrentarla? (Debilidades)
- Desde lo externo:
 - ¿Qué aspectos de la realidad exterior favorecen la solución de la situación? (Oportunidades)
 - ¿Qué aspectos de la realidad dificultan la solución? (Amenazas)

Para realizar este análisis podremos emplear un instrumento llamado FODA y que incluimos como anexo número 2.

5. Planteamiento de alternativas

Una vez realizado todo este proceso de análisis, nos será más fácil poder decidir **qué podemos hacer** para enfrentar la situación o el problema o satisfacer la necesidad. Intentando ante todo hacer algo que realmente enfrente las causas más importantes del problema.

Si no atacamos las causas del problema, aunque lo resolvamos ahora, volverá a presentarse.

Antes de empezar a proponer posibles actuaciones, nos podemos cuestionar sobre **experiencias anteriores**:

- ¿Cómo se ha enfrentado anteriormente esta situación?
- ¿Quién lo hizo?
- ¿Qué resultados positivos se obtuvieron?
- ¿Qué dificultades se encontraron para solucionarlo?

Después de esto, podemos cuestionarnos:

- ¿Cuáles podrían ser las mejores alternativas?



Recogeremos todas estas propuestas o alternativas de solución y eliminaremos aquellas posibilidades que se escapan de nuestras manos o que exigen recursos que no están a nuestro alcance

6. Evaluación Previa y Selección de la alternativa óptima

Cuando iniciamos el proceso hicimos, casi sin darnos cuenta, una evaluación previa para definir los aspectos de la realidad que queríamos investigar. En aquellos momentos, los criterios que empleamos estuvieron más ligados a la **necesidad**; es decir, elegimos acciones que fueran realmente necesarias, urgentes, que afectaran a un número importante de personas, etc

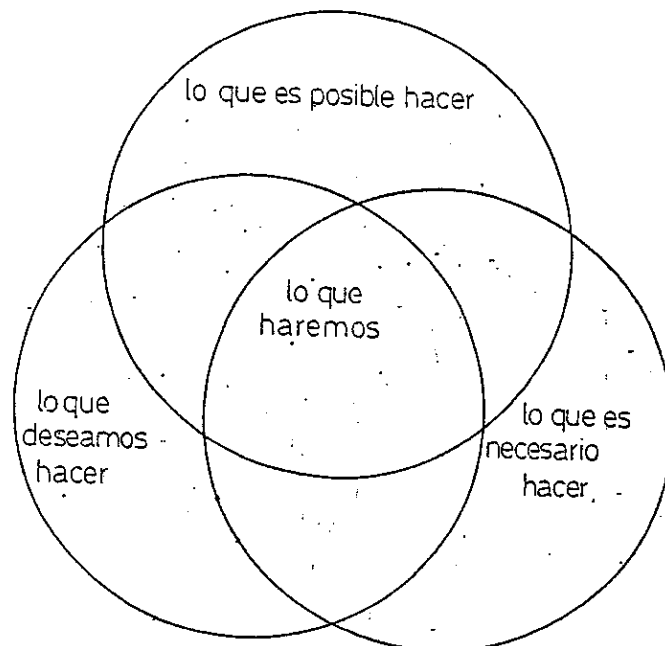
Ahora, cuando empezamos a visualizar la acción que vamos a realizar para enfrentar la situación o el problema, vamos a centrar nuestra valoración, nuestra evaluación, en criterios más ligados a la **posibilidad** y a la **motivación**.

- **Posibilidad:** es decir, si contamos con los recursos suficientes, con las personas necesarias, con las habilidades y capacidades precisas, etc. La pregunta sería

- ¿Podemos hacerlo?

- **Motivación:** es decir, ver si la propuesta es precisamente lo que queremos hacer todos y todas, lo que estamos dispuestos/as a echar a andar.

En definitiva, pues, la acción que vayamos a implementar para intervenir en la realidad, vendrá dada por la intersección entre:



No podemos olvidar que las acciones de intervención que pretendemos hacer deben intentar atacar las **causas** del problema. Pero, antes de meternos en acciones que pueden resultarnos costosísimas (a todos los niveles: pérdida de recursos, desmotivación....) tenemos que intentar afinar en las acciones que queremos desarrollar.

Por eso proponemos que, una vez que hayamos preseleccionado 2 ó 3 alternativas de acciones que podemos desarrollar, pasemos a hacer un análisis básico sobre los siguientes aspectos ligados a la **Posibilidad o Viabilidad de la acción:**

• **Capacidad técnica:**

- ¿Contamos con los recursos humanos y técnicos que permitan desarrollar la actividad?

• **Capacidad organizativa de administración y gestión:**

- ¿Contamos con un nivel de gestión y administración suficiente para desarrollar con éxito la acción que pretendemos?

• **Viabilidad económica y financiera:**

- ¿Contamos con los recursos económicos necesarios para desarrollarla y mantenerla en el futuro?
- Si no contamos con ellos, ¿podemos conseguirlos fácilmente?, ¿cómo?

• **Viabilidad política:**

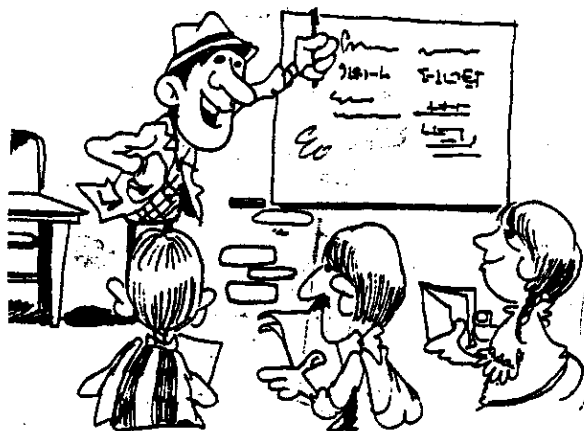
- Lo que pretendemos hacer va contra leyes o políticas? y ¿Son acorde con la coyuntura actual?

• **Viabilidad ambiental:**

- ¿Qué efectos positivos o negativos sobre el medio ambiente tendrá nuestra acción?

• **Impacto positivo de género:**

- Los beneficios que se alcanzarán con la acción, ¿beneficiarán igualmente a hombres y mujeres?



La alternativa que reúna las mejores condiciones, será la que seleccionemos como la mejor opción, es decir como la **alternativa óptima a desarrollar.**

Si en el desarrollo de esta evaluación previa, pudiéramos emplear papelógrafos, proponemos se utilice el cuadro que planteamos en instrumento número 3.

7. Evaluación del proceso

Ya hemos definido lo que vamos a hacer. Pero, si queremos realmente **aprender de este proceso** y ver las cosas que podemos mejorar para la próxima vez que pretendamos desarrollar un proceso parecido, deberemos realizar una evaluación, es decir analizar las cosas que hemos hecho bien y aquellas que podríamos haber hecho mejor.

No podemos olvidarnos de la participación. Si desde el principio hemos estado promoviendo la participación, será interesante que todas las personas que intervinieron de alguna manera en el proceso, participen en esta evaluación, porque podrán explicar porqué no continuaron, qué es lo que no gustó, etc.

Algunos aspectos que podemos analizar:

1. En la fase de información y motivación:

- ¿Cuáles fueron las dificultades?
- ¿Cuáles fueron los aciertos?
- Posibles sugerencias para mejorar en el futuro

2. En la fase de Investigación

- ¿Cuáles fueron las dificultades?
- ¿Cuáles fueron los aciertos?
- Posibles sugerencias para mejorar en el futuro



3. En la fase de Análisis

- ¿Cuáles fueron las dificultades?
- ¿Cuáles fueron los aciertos?
- Posibles sugerencias para mejorar en el futuro

4. Sobre el conjunto del trabajo realizado

- ¿Cuáles fueron las dificultades?
- ¿Cuáles fueron los aciertos?
- Posibles sugerencias para mejorar en el futuro

Si realizamos esta evaluación con todas las personas que han participado de alguna manera en el proceso, podremos aprovechar el momento para devolver los resultados y conclusiones de la investigación.

Esto es importante, porque quien haya trabajado de alguna manera en el proceso tiene el derecho a saber qué se ha sacado de ahí. Además, si asumen de alguna manera los resultados, estamos motivando a que también *se involucren en la ejecución* o implementación de la acción que vayamos a desarrollar.



Algunas propuestas para finalizar el proceso

Para considerar finalizado el proceso sería positivo poder dejar un documento básico o **Informe Final**, en donde queden recogido los resultados y conclusiones básicas que hemos sacado de la investigación.

Este Informe tomará en cuenta, *los resultados finales del estudio y las decisiones tomadas respecto al trabajo*. La forma que adopte el informe dependerá de las posibilidades de la organización: puede quedar como documento interno escrito a mano (pero en limpio) o a máquina, puede elaborarse un folleto, etc

Todo el proceso de diagnóstico que hemos trabajado para estudiar la realidad de nuestra comunidad, puede igualmente implementarse para estudiar la realidad de nuestra organización, es decir, para desarrollar un **DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL**.

Para ello podemos ver el instrumento 4.

Para desarrollar todo este Capítulo, nos hemos basado y utilizado las gráficas de "*Propuesta de Capacitación para el Diagnóstico Participativo*". De MT Rivera y P. Donovan.. ALAI-Abya Yala. Quito, Enero 1992.

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO NUMERO 1

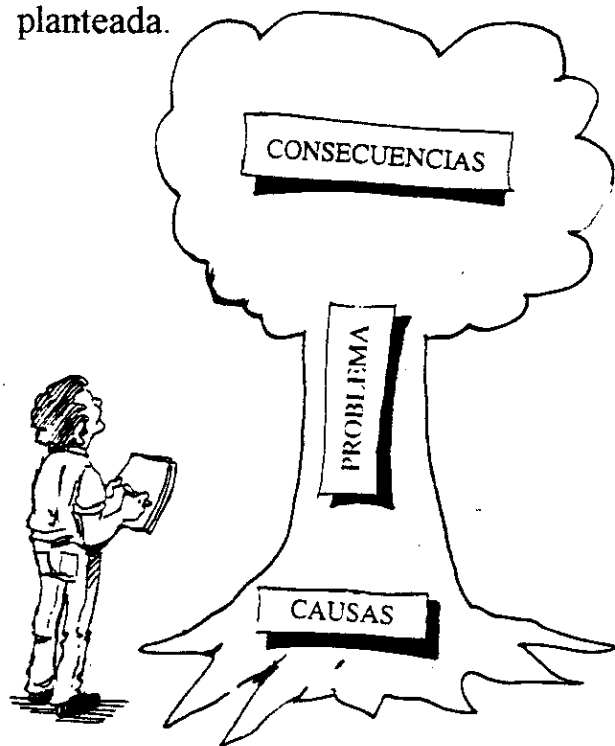
ARBOL DE PROBLEMAS

El Arbol de problemas es un instrumento de análisis que nos permite profundizar sobre las causas y consecuencias (efectos) de las diferentes situaciones y problemas que enfrentamos en nuestra realidad, ya sea comunitaria o institucional. Realizar este análisis nos ayudará a formular estrategias para enfrentarlos.

En definitiva, se trata de identificar los principales problemas y se visualizan las principales relaciones causales que existen entre estos por medio de un árbol de problema. A este instrumento o herramienta de análisis se le denomina árbol de problemas por la similitud que presenta con un árbol una vez ordenado y estructurado el análisis.

Las fases o pasos a dar para utilizar este instrumento son:

1° Identificar los problemas existente que más están afectando. Luego pasaremos a definir un **problema** como **central**, es decir, definir cuál de ellos consideramos que es el centro del problema o en torno al cual giran el resto de los factores de la situación planteada.



2° En un segundo momento dibujaremos un árbol y situaremos el problema central a analizar en el centro del tronco.

3° A continuación iremos analizando cuáles son las causas que originan el problema. Muchas veces podemos ir identificando causas de causas y causas relacionadas que forman las ramificaciones de las raíces.

4° Analizar las consecuencias o efectos del problema. Ciertas consecuencias generan consecuencias secundarias. Estas relaciones van conformando las ramas del árbol.

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO

FODA

NUMERO 2

El instrumento FODA es una herramienta de análisis que nos permite visualizar los aspectos positivos y negativos de la realidad a la hora de intentar realizar acciones para transformarla. FODA significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Este instrumento parte de la complejidad de la realidad e intenta visualizar los diferentes factores que influyen en una realidad concreta, desde dos ejes de análisis:

- Factores positivos y negativos
- Factores internos y externos.

El instrumento FODA utiliza una matriz de análisis que es la siguiente:

	Análisis del Medio interno	análisis del medio externo
Ámbito positivo	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ámbito negativo	DEBILIDADES	AMENAZAS

- **Fortalezas:** son los aspectos positivos a nivel interno; es decir, aquellos puntos en los que la organización está bien: logros u objetivos alcanzados (cualitativos y cuantitativos), puntos fuertes, satisfacciones, recursos con los que se cuentan.
- **Debilidades:** son los aspectos negativos a nivel interno: fallos, puntos débiles, carencias, dificultades, inquietudes, agobios...
- **Oportunidades:** aquellos aspectos de la realidad exterior que favorecen nuestra posición o nuestra acción y de los cuales la organización puede servirse o aprovecharse: tendencias, capacidades sin explotar, recursos (humanos o materiales) de la comunidad, políticas gubernamentales o municipales que apoyan nuestra posición, instituciones dispuestas a apoyar...
- **Amenazas:** son aquellos aspectos externos a nuestra organización que dificultan nuestra posición o nuestro actuar o el mejoramiento de determinada situación o que pueden impedir su solución. Es decir: estorbos, oposiciones, contexto adverso...

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO

EVALUACION PREVIA NUMERO 3

1. Capacidad técnica:

- ¿Contamos con los recursos humanos y técnicos que permitan desarrollar la actividad?

2. Capacidad organizativa de administración y gestión:

- ¿Contamos con un nivel de gestión y administración suficiente para desarrollar con éxito la acción que pretendemos?

3. Viabilidad económica y financiera:

- ¿Contamos con los recursos económicos necesarios para desarrollarla y mantenerla en el futuro?
- Si no contamos con ellos, ¿podemos conseguirlos fácilmente?, ¿cómo?

4. Viabilidad política:

- Lo que pretendemos hacer va contra leyes o políticas?
- ¿Son acorde con la coyuntura actual?

5. Viabilidad ambiental:

- ¿Qué efectos positivos o negativos sobre el medio ambiente tendrá nuestra acción?

6. Impacto positivo de género:

- Los beneficios que se alcanzarán con la acción, ¿beneficiarán igualmente a hombres y mujeres?.

En el papelógrafo dibujaremos el siguiente cuadro:

Alternativa	1	2	3	4	5	6	TOTAL
1. Escribir cada una de las alternativas							
2. Segunda alternativa							
3. Tercera alternativa							

Iniciaremos el análisis con la primera alternativa. En cada uno de los seis renglones, si la respuesta es positiva se pondrá un punto; y si es negativa se deja en blanco.

Cuando hayamos hecho todas las preguntas respecto a la primera alternativa sumaremos los puntos obtenidos y pasaremos a analizar la segunda y luego la tercera alternativa.

Luego, compararemos los totales, aquella alternativa que mayor puntuación haya sacado será la alternativa más posible o viable.

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO

NUMERO 4

DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

Algunos aspectos a considerarse a la hora de hacer un DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL:

- Qué tipo de **organización** somos, cuáles son nuestras características (por sus objetivos, por el grado de institucionalización -si está incorporada o no-, por su organización interna, por su ámbito territorial, etc)
- Cuáles son los **objetivos** de nuestra organización y en que medida estos son adecuados a la realidad y a los intereses de los miembros/as, si son claros, precisos y evaluables, etc
- **Miembros/as:** Quiénes conforman nuestra asociación, cuántos son, qué elementos favorecen el mantenimiento o la disolución del grupo, cuáles son los diferentes tipos de participación en la organización, se tiene o no listado, etc
- **Organización:** Cómo nos organizamos internamente: si verticalmente o de forma participativa y democrática, cuáles son los organismos rectores y cómo se conforman estos, etc
- Cómo o cuáles son los canales de **comunicación e información** entre los miembros/as; cómo se convocan, desarrollan y funcionan las reuniones, etc
- En cuanto a las **actividades** que realizamos: en que medida responden o promueven directamente los objetivos que nos planteamos; están bien planificadas, se cumplen las responsabilidades, se evalúan las actividades, etc
- Cómo conseguimos los **recursos** que necesitamos para actuar, son suficientes, cómo se lleva la contabilidad, se manejan o no presupuestos....
- Cómo son las **relaciones de nuestra organización con nuestro entorno:** hacemos cosas conjuntamente con otras organizaciones o instituciones, cuáles son los elementos que favorecen o dificultan estas relaciones...

INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO NUMERO 5

ANALISIS DE PARTICIPANTES

Como paso importante dentro de todo proceso de Diagnóstico es necesario desarrollar una imagen global de los grupos de interés, las personas y las instituciones involucradas en la situación que estamos analizando y pretendemos transformar.

Las organizaciones, las autoridades y los grupos de interés tienen motivos e intereses diferentes. Es sumamente importante analizar los intereses y las expectativas de los diferentes participantes, tanto al principio, al diagnosticar y planificar la acción, como durante toda la etapa de ejecución o implementación.

Los **PASOS** que podemos dar para realizar este análisis de participantes, podrían ser:

- 1° **Sacar un listado** de todas las personas, grupos e instituciones afectadas o implicadas en el entorno del problema o la situación.
- 2° **Categorizar**, por ejemplo, en grupos de interés, individuos, organizaciones, autoridades, etc.
- 3° **Seleccionar los grupos más importantes**
- 4° **Hacer un análisis más detallado** de estos grupos, por ejemplo en términos de:
 - a. **Problemas:** Visualizar los principales problemas que afectan a este grupo, o a los que se tienen que enfrentar. Ver sus debilidades.
 - b. **Intereses:** Ver los principales intereses o necesidades del grupo, analizándolos siempre desde la perspectiva de la situación o problema que intentamos resolver.
 - c. **Potencial:** Ver las fortalezas del grupo; es decir, considerar las cosas que tienen buenas para enfrentar la situación o lo que pueden aportar para ello.
 - d. **Relaciones:** considerar los principales conflictos de intereses, si existen o no estructuras de cooperación o de dependencia entre unos grupos y otros....

Este último paso podemos facilitar mediante el siguiente cuadro:

Grupo	Intereses	Problemas	Potencial	Relaciones

5. LA PLANIFICACION

La planificación en las organizaciones comunitarias

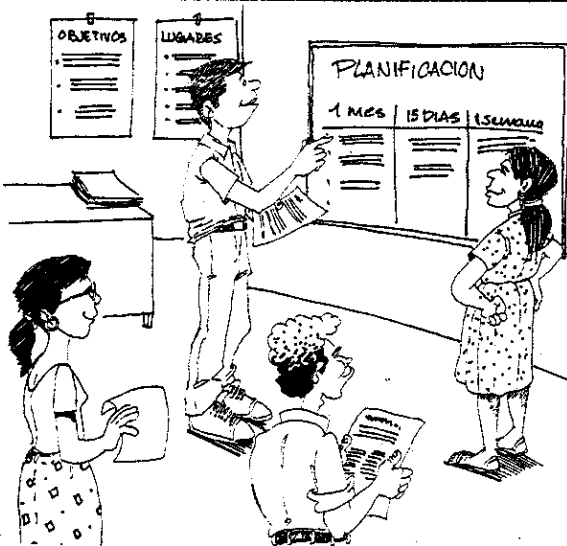
Muchas organizaciones populares y comunitarias no tienen tradición de planificar y evaluar sus actividades, por lo cual no elaboran planes de trabajo, sino que como mucho hacen una lista de actividades para un tiempo determinado.

¿Qué sucede cuando no hay planificación?



En primer lugar, las actividades se realizarán de acuerdo a lo que en cada momento se le ocurra a sus miembros, sin tener en cuenta los objetivos que el grupo se ha dado para un período determinado. Es así que el grupo se verá sometido a una situación, donde lo que prevalecerá será el activismo y la espontaneidad.

En segundo lugar, la ausencia de planificación trae consigo que la realización de los trabajos del grupo se concentren en dos o tres personas, pues es muy difícil implicar en los trabajos a la mayoría de los miembros de un grupo, si al momento de llevar a cabo este proceso la participación fue escasa o nula.



Por todos estos motivos, todo grupo que tenga una intención seria de mejorar sus métodos de trabajo, debe empezar por revisar su actitud frente a la planificación, ya que de ahí dependerá en gran medida su institucionalización y fortalecimiento.

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN?

En los procesos de intervención social se habla de la planificación como el segundo momento o fase después del diagnóstico. Aunque a primera vista nos parezca que planificar es algo muy complicado, en realidad es algo que hacemos normalmente en nuestra vida cotidiana, casi sin darnos cuenta.

A manera de ejemplo podemos decir que planificamos cuando en nuestra familia decidimos qué cantidad de hijos queremos tener y qué métodos de control de la natalidad vamos a utilizar; o cuando nos dividimos tareas a realizar para irnos un día a la playa.

Es por lo anterior que podemos decir que:

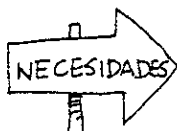


La planificación es un proceso mediante el cual un grupo decide por adelantado las acciones a realizar, de manera ordenada y consecuente para lograr objetivos y metas de interés colectivo, teniendo en cuenta los recursos humanos, financieros y materiales disponibles.

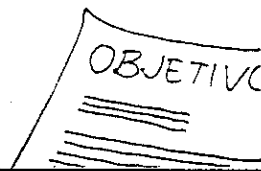
¿Por que es necesaria la planificación?

En el funcionamiento de las organizaciones, la planificación es importante y necesaria, porque **NOS PERMITE:**

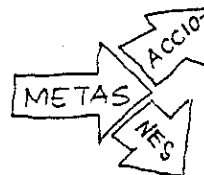
1. Delimitar, precisar, reorientar el accionar de la organización hacia las principales necesidades de los/as beneficiarios/as.



2. Determinar los objetivos y tener claras las metas que pretende alcanzar nuestra organización con nuestro trabajo.



3. Definir las actividades y acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados y lograr esas metas.



4. Organizar en secuencia lógica las actividades y acciones concretas, así como el tiempo necesario para cada una de ellas.



5. Definir las funciones y responsabilidades de las personas encargadas de ejecutar las actividades propuestas.



6. Prever la utilización de los recursos (humanos, materiales y económicos) que se requieren para desarrollar las acciones programadas.



7. Facilitar la ejecución de las acciones, evitando la improvisación y el activismo puntual, sabiendo en cada momento lo que debemos hacer



8. Facilitar el seguimiento y la evaluación de lo que hacemos: podemos controlar más fácilmente el proceso y aprender de él.



Resumiendo...



1. **La planificación es un proceso** y al mismo tiempo es una herramienta de trabajo, que nos va a permitir: Poder pasar de una situación problemática (situación actual) a otra mejor (situación deseada) analizando bien las circunstancias y siendo realista.
2. Se debe detallar y precisar muy claramente lo que se desea alcanzar, es decir, los objetivos.
3. Se debe ordenar en forma lógica las acciones a realizar y los recursos para alcanzar los objetivos propuestos.
4. La planificación no es una fórmula mágica, sino un instrumento que ayuda a lograr lo que se desea. Por eso podemos afirmar que:

***Planificar correctamente
contribuye al éxito!!***

EN SÍNTESIS

"LA PLANIFICACIÓN NOS AYUDA A ORDENAR LAS ACTIVIDADES QUE DEBEMOS HACER Y DARLE EL MEJOR USO POSIBLE A LOS RECURSOS".

Condiciones para una buena planificación

Si lo que buscamos es realizar una buena planificación, que realmente nos sirva para encaminar el proceso de intervención social y que anime a involucrarse al mayor número de personas, debemos considerar los siguientes principios:

1

PARTICIPACION

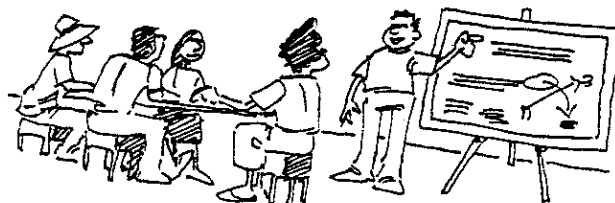
Planificar no es fabricar planes, sino **desencadenar un proceso** de toma de decisiones de manera colectiva y participativa.

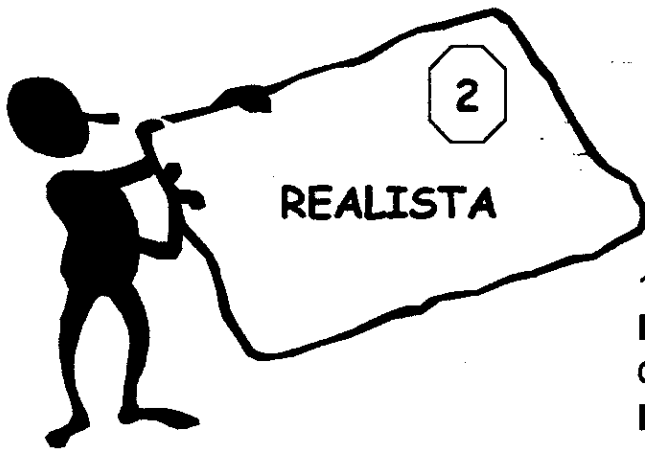
La preferencia por un método participativo a la hora de planificar nos permite valorar que todos/as tenemos la responsabilidad de decidir el camino a seguir. Por tanto, debemos procurar que todos y todas se involucren en el proceso.

Además, en la medida en que cada quien participa en decidir qué se quiere conseguir y cómo hacerlo, será más fácil que se hagan responsables de la ejecución y no caiga todo en las mismas manos de siempre.

La planificación participativa significa que la toma de decisiones y las tareas del proceso no se delegan a la Junta Directiva de la organización, ni a un grupo reducido de sus miembros/as; sino que todos/as participan en todas las etapas del proceso de planificación.

Lo que queremos hacer





Cuando nos sentemos a planificar nuestras acciones, si pretendemos que las cosas nos salgan tal y como queremos, debemos intentar ser lo más realistas posible, y esto hace referencia a varias cosas:

1° La planificación que hagamos debe **basarse** y partir de un buen análisis de la realidad, de un **diagnóstico participativo**.

Los resultados del Diagnóstico, nos dará las pistas y los datos necesarios para una precisa y real planificación:

- Porque habremos conocido y definido colectivamente cuáles son las necesidades o problemas prioritarios que debemos intentar cambiar.
- Pero, además, porque conoceremos las posibilidades reales, las fortalezas que tenemos para intentar cambiar la realidad, los riesgos y oportunidades que nos rodean.

Es por tanto, esencial una buena definición, real y concreta, del problema que pretendemos superar. Y un conocimiento en profundidad de la realidad que nos rodea.

2° A la hora de empezar a plantearnos **cómo solucionar** esos problemas o necesidades, debemos igualmente ajustarnos a nuestra realidad cotidiana, en varios sentidos:

- No pretendamos construir "castillos en el aire", sino que intentemos plantearnos objetivos y metas posibles para nosotros/as.

Lo que podemos hacer

- Debemos contar con los **recursos** que tenemos o los posibles mecanismos para conseguirlos y no soñar que nos van a llegar por arte de magia.

- Adaptar la realización de las acciones que vayamos a ejecutar a nuestra disponibilidad de **tiempo**. Por ejemplo en la época de cosecha de tabaco deberemos poner pocas acciones a desarrollar si no queremos que se queden sin hacer.



Otras condiciones necesarias para una buena planificación:

3

Unidad

El plan de trabajo que elaboremos debe integrar los intereses tanto de la organización como de las personas que van a participar en la ejecución de las actividades y de los/as beneficiarios/as.

4

Flexibilidad

Aunque a la hora de planificar debemos prever todos y cada uno de los pasos a dar, es necesario tener en cuenta que algunas veces las cosas no suceden como esperábamos y cambian las circunstancias. Entonces nuestro plan debe poder adaptarse a estas nuevas circunstancias, siempre y cuando no se aleje sustancialmente de los objetivos planteados.

5

Creatividad e innovación

Lo que estamos haciendo es buscando soluciones a problemas. Muchas veces nos cerramos en dos o tres posibilidades de solución, las de siempre, es bueno empezar a abrir las posibilidades a nuevas propuestas que aunque no se hayan intentado antes, pueden traer mejores resultados que las de siempre.



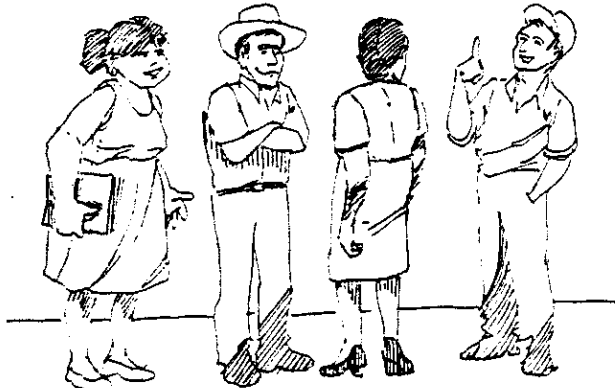
Para garantizar que nuestros grupos desarrollen procesos de planificación auténticamente participativos, debemos desde el inicio evaluar nuestra práctica, comenzando por hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Tiene el grupo plan de trabajo?
- ¿Cómo se elabora el plan de trabajo? ¿en asamblea? ¿lo hace la directiva? ¿lo hace un sólo directivo?
- ¿Se realizan diagnósticos previo a la formulación de los planes de trabajo?
- ¿El plan elaborado, es de conocimiento de todos/as los/as miembros/as del grupo?
- ¿Cómo se evalúan los planes de trabajo? ¿quiénes participan en la evaluaciones?



NIVELES Y TIPOS DE PLANIFICACIÓN:

Existen diferentes tipos y niveles de planificación, los cuales son definidos en función de la envergadura y alcance de los objetivos que nos planteemos: Planes a largo plazo, Programas que conllevan varios proyectos, Planes Operativos, etc., Sin embargo nos vamos a concentrar en el Plan Operativo o Plan de Trabajo, que es el que consideramos más adecuado para las organizaciones y grupos comunitarios que se inician en la planificación institucional de sus actividades.



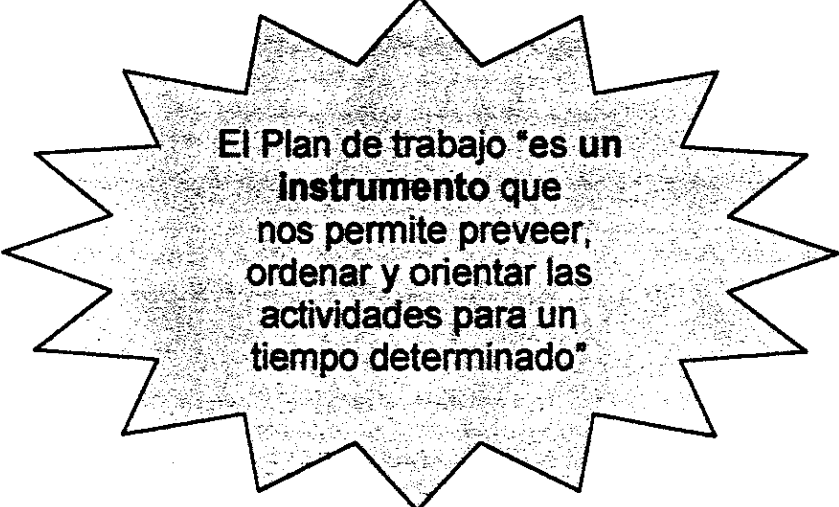
Las preguntas básicas de la planificación

La planificación más sencilla que podemos hacer a la hora de plantearnos realizar cualquier evento, actividad o conseguir algún objetivo o resultado, se trata de responder a las siguientes preguntas:

- **¿Porqué lo vamos a hacer?:** Se trata de justificar nuestra acción, de exponer la situación inicial, describir el problema o la necesidad.
- **¿Para Qué lo vamos a hacer?:** Lo que queremos conseguir, los objetivos de nuestro actuar.
- **¿Cuándo lo vamos a hacer?:** es decir, fechas, horas...
- **¿Dónde lo vamos a hacer?:** señalar el lugar concreto: local, paraje o comunidad, municipio...
- **¿Cómo lo vamos a hacer?,** cuáles van a ser los principios metodológicos que van a guiar nuestra actuación, cuál va ser la estrategia
- **¿Qué vamos a hacer?** las actividades concretas que tenemos que realizar para conseguir los objetivos planteados.
- **¿Con Quiénes lo vamos a hacer?:** en este caso tendremos que responder a dos aspectos:
 - Quiénes son las personas beneficiarias o que van a participar de los resultados de la acción.
 - Quiénes son las personas responsables de la ejecución (asegurarse y controlar que se haga bien).
- **¿ Con qué lo vamos a hacer?,** es decir cuáles son los recursos que necesitamos para realizarla:
 - Recursos humanos: personal técnico o con funciones específicas encargados de realizarla
 - Recursos materiales: las cosas, locales, instrumentos....
 - Recursos económicos: el dinero que necesitamos para conseguir los recursos anteriores que no disponemos. En este caso deberemos señalar cómo vamos a conseguirlos.

EL PLAN DE TRABAJO

El Plan de Trabajo o Plan Operativo es el instrumento básico para el seguimiento y la evaluación de las actividades de la organización y debe ser lo suficiente detallado, claro y realista.



El Plan de trabajo "es un instrumento que nos permite preveer, ordenar y orientar las actividades para un tiempo determinado"

PASOS PARA LA ELABORACION DE UN PLAN DE TRABAJO:

- 1° **Definir los objetivos:** primero los objetivos generales y luego los específicos.
- 2° **Ponernos criterios de éxito** de nuestro objetivo. Es decir, definir los indicadores o las metas concretas y específicas que pretendemos alcanzar.
- 3° **Definir las actividades** necesarias y suficientes para conseguir nuestro objetivo específico.
- 4° **Concretar** para cada una de **las actividades** planteadas: los recursos necesarios, las tareas a realizar, persona(s) responsable(s), lugar y fechas de realización .
- 5° **Definir Presupuesto** y mecanismos de financiación.
- 6° **Definir Cronograma**
- 7° **Visualizar los factores externos** que pueden favorecer o dificultar el logro de los objetivos
- 8° **Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación.**

Pero si además, queremos **solicitar financiación** a personas o instituciones externas a nuestra organización, deberemos:

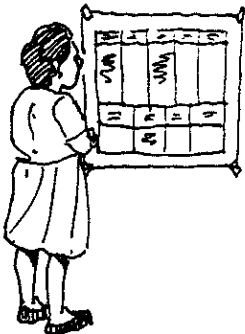
- 9° **Redactar un documento** en el que quede constancia de la acción que pretendemos y lo que solicitamos.
- 10° **Negociar** o realizar las actividades necesarias para **la financiación** de nuestro plan de trabajo.

Los instrumentos de la
planificación:
**COMPONENTES DE UN
PLAN DE TRABAJO.**

Desde un principio debemos aprender a diferenciar lo que es el hecho de la planificación, que es un **proceso**; de lo que son los **instrumentos** de planificación.

La propuesta que hacemos consta de tres instrumentos básicos. Los tres juntos componen el Plan de Trabajo. Estos tres instrumentos o herramientas de planificación son:

1. CUADRO DE PLANIFICACION El Cuadro de Planificación es una guía que nos ayuda a ubicar ordenada y claramente los objetivos y actividades que se van a realizar, evitando confusiones o errores a la hora de planificar. En él se consideran los elementos más importantes de lo que vamos a hacer: objetivos, duración, indicadores, actividades, responsables, tareas, fechas, etc.



2. PRESUPUESTO Es el segundo instrumento del Plan de Trabajo. En él se ordenaran los recursos que necesitamos y se especificarán dónde y cómo conseguirlos en caso de que no estén disponibles.



3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Es el tercer instrumento del Plan de Trabajo. En él se agendan o calendarizan las diferentes actividades, en función de meses y semanas. Esto nos ayuda a la toma de decisiones

durante la ejecución, a no saturarnos de actividades en momentos determinados y a poder organizar mejor nuestros tiempos.

EN RESUMEN:

Nuestro Plan de Trabajo deberá estar compuesto por:

- 1. Tanto Cuadros de Actividades como Objetivos específicos nos hayamos propuesto para el periodo**
- 2. Un Cronograma de Actividades**
- 3. Presupuesto**

Duración del plan: _____
 a _____ de _____

Instrumentos del Plan De Trabajo 1

CUADRO DE PLANIFICACION

Objetivo General	Objetivo Específico	Indicadores	Actividades	Tareas	Responsables	Lugar y Fecha	Recursos Necesarios
			1.				
			2.				
			3.				
			4.				
			5.				
			6.				
			7.				
			8.				
			9.				
			10.				

1. LOS OBJETIVOS



“Un objetivo es el resultado que queremos lograr” con nuestra actuación, lo que queremos conseguir. O lo que es lo mismo, el **PARA QUÉ ACTUAMOS.**

Teniendo claros nuestros objetivos, sabemos en qué estamos poniendo nuestros esfuerzos, a qué estamos contribuyendo con nuestro trabajo. Ahora bien, a la hora de elaborar nuestro plan de trabajo es interesante poder diferenciar entre: **Objetivos Generales y Objetivos Específicos** de nuestra acción.

¿Cuál es la diferencia?



OBJETIVO GENERAL

Es “el fin hacia el cual se dirigen las actividades que hacemos”; es el objetivo a largo plazo, nuestro horizonte. Es algo **que se escapa a nuestro alcance directo**, pero que no podemos conseguir del todo con nuestro actuar, sino que son necesarias muchas cosas más.

OBJETIVO ESPECIFICO

Es **lo que queremos concretamente conseguir** con nuestro actuar y por tanto alcanzable. Define explícitamente **cómo vamos a incidir en la consecución de los objetivos generales.**

ALGUNOS EJEMPLOS:

1

Objetivo general:
Promover lazos de confianza y vecindad en nuestro barrio.

Objetivo específico:
Realizar un pasadía en la playa.

2

Objetivo general:
Mejorar los niveles de abastecimiento de energía eléctrica en nuestra comunidad.

Objetivo específico:
Instalar un transformador con mayor potencia.

3

Objetivo general:
Mejorar los niveles de salubridad de nuestro barrio.

Objetivo específico:
Incrementar el número de viviendas con agua potable.



Recomendaciones para definir los objetivos

1. Los Objetivos que planteemos deben ser la **solución** que necesitan los problemas o necesidades detectados en el Diagnóstico previo
2. Todas las personas que queramos vayan a **participar** en la ejecución, deben haber participado en la redacción de los objetivos, porque es la única manera de que asuman la voluntad de trabajar por conseguirlos.
3. Los objetivos deben redactarse empezando con un **verbo en infinitivo**: *Promover, Realizar, Mejorar, Incrementar, Construir...*
4. Nuestros objetivos deben expresar, de alguna manera, **quienes son las personas beneficiarias** de nuestro actuar: *vecinos de nuestro barrio, mujeres de la comunidad, agricultores del paraje...*

RECORDAR:

Podemos poner varios Objetivos específicos que juntos incidan con mayor fuerza en la consecución de los objetivos generales. Pero luego, para continuar elaborando el Plan de Trabajo tendremos que trabajar cada objetivo por separado. Es decir:

Es necesario hacer un Cuadro de Planificación para cada Objetivo Específico.

2. LOS INDICADORES

Cuando estamos programando o planificando nuestra acción, debemos considerar **cuánto queremos conseguir**, las metas concretas que nos planteamos.. En definitiva,

LOS INDICADORES

son criterios que fijamos para que al final de todo podamos evaluar los resultados de nuestra acción y ver si hemos tenido éxito o no.

Es decir, son las metas concretas y específicas que nos proponemos. Para ello, necesitamos partir de los resultados del diagnóstico y prever cuánto podemos mejorar la realidad.



Condiciones para redactar buenos indicadores:

1. Deben referirse a nuestro **Objetivo Específico**.
2. Debe ser objetivamente **medible y verificable**.
3. Debe contener aspectos de **cantidad** (cuantitativos, es decir, cuánto queremos conseguir) y, en la medida de lo posible, de **calidad** (cualitativos, es decir: cómo de buenos serán los resultados que queremos conseguir)

Algunos ejemplos de indicadores:

- *el 35% de los/as vecinos/as asisten al pasadía,*
- *un 10 % menos de apagones al día,*
- *12 casas más con agua potable,....*

3. LAS ACTIVIDADES

En este punto, que tenemos claros los objetivos, debemos preguntarnos:

- **¿cómo podemos conseguirlos?**
- **¿qué acciones concretas tenemos que hacer para ello?**

Debemos intentar ir **enumerando** absolutamente todas las actividades que consideramos que son necesarias para alcanzar el objetivo específico. Vamos a intentar **ORDENARLAS** en dos sentidos:

LAS ACTIVIDADES

Son las acciones concretas que debemos realizar para alcanzar los objetivos que nos hemos planteado.

Para esto lo mejor es usar fichas o trocitos de de papel y luego ordenamos.

- Ordenar las actividades en su **orden lógico**: acciones que sean racionalmente necesarias para conseguir el objetivo,
- Y en su **orden cronológico** (que hay que hacer primero y que después).

Se trata de definir claramente los pasos esenciales a dar, los escalones progresivos que deberemos ir subiendo para llegar a la meta, formulándolos en forma de acciones.

No olvidar que debemos incluir como actividades, aquellas acciones relacionadas con los **mecanismos de seguimiento y evaluación**, por ejemplo: reuniones periódicas de coordinación y revisión de responsabilidades, rendición de informes, visitas, etc...



Como vemos en el Cuadro de Planificación, para cada una de las actividades habrá que ir definiendo: tareas, responsables, fecha -lugar y recursos. Veamos que debemos incluir en cada una de esas casillas:

A. TAREAS: Se trata de responder a la pregunta

- ¿Qué tenemos que hacer para conseguir realizar con éxito esta actividad?

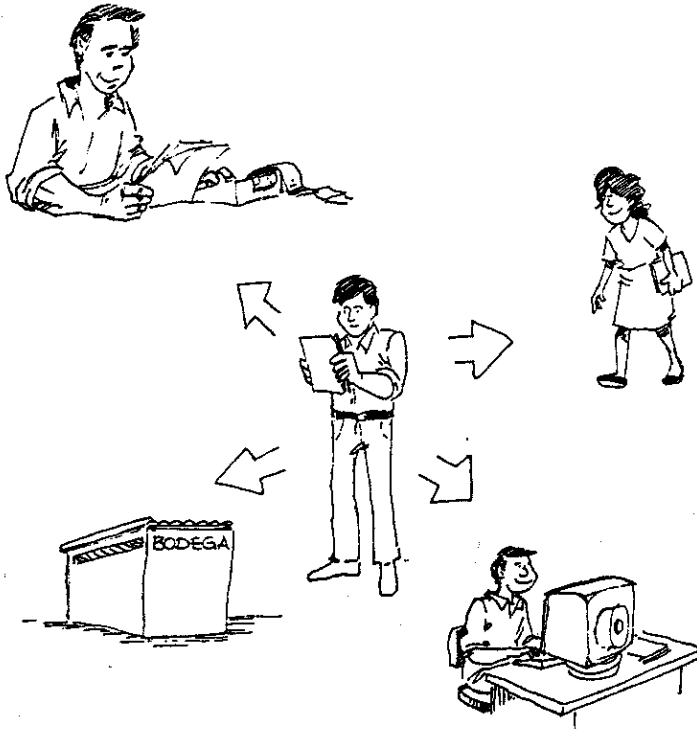


“Es el trabajo concreto que se debe realizar para cumplir con las actividades programadas”. Por ejemplo:

Actividad	Tareas
1. Reunión con el Síndico	1.1. Llamar para intentar fijar una reunión o asegurarnos que estará cuando vayamos 1.2. Definir quienes van a ir y hora. 1.3. Definir los contenidos que queremos trabajar en la reunión 1.4. Realizar la reunión 1.5. Evaluar y Redactar Informe.

B. RESPONSABLE(S): Se trata de responder a la pregunta

- ¿Quién se encarga de que la actividad se realice con éxito, tal y como se planificó?



Aquí debemos escribir el nombre de la persona (o personas) encargadas del cumplimiento y desarrollo de cada Actividad, de manera que se pueda llevar un control de la ejecución de la misma.

Debe ponerse el nombre de la(s) persona(s) e intentar no asignar la responsabilidad de su ejecución en general (por ejemplo: “la organización”, “la Junta Directiva”, “Todos”...) porque luego:

¿a quién exigiremos responsabilidades si no se realiza la actividad en la fecha y con las condiciones planificadas?

C. FECHA Y LUGAR Se trata de responder a dos preguntas básicas:

1. ¿Cuándo vamos a realizar la actividad?

Dependerá del tipo de actividad. Si es una actividad puntual (charla, reunión) deberemos fijar desde la hora hasta el día y mes. Sin embargo, si es una actividad de proceso (realizar una encuesta) señalaremos la fecha de inicio y la fecha en que se terminará (día y mes).



2. ¿Dónde vamos a realizar la actividad?

Señalando el local, la comunidad y el Municipio.



D. LOS RECURSOS NECESARIOS

"La asignación de los recursos debe ser lo más justa y exacta posible, de acuerdo a la actividad a realizar. Si se programan menos recursos de los necesarios, puede ponerse en peligro el cumplimiento de la misma; si se asignan de más pueden ponerse en peligro recursos valiosos para la organización".

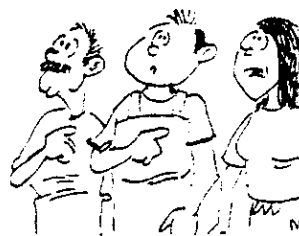
- ¿Qué necesitamos para realizar esta actividad?
- ¿Con qué lo vamos a hacer?

Debemos diferenciar distintos tipos de recursos: humanos, materiales y económicos.

¿Quiénes van a realizar esa actividad?

RECURSOS HUMANOS

En este caso no se trata de definir quién es la persona responsable, sino quién tiene la capacidad necesaria para realizar esa actividad.



Por eso es necesario señalar para cada actividad:

- El número de personas necesaria por cada categoría (4 organizadores, 1 coordinadora, etc)
- La calidad o habilidades necesarias para desarrollar bien su trabajo (electricista, plomero,...)
- Las funciones concretas a desarrollar.

¿Con qué cosas vamos a realizar esa actividad?

RECURSOS MATERIALES

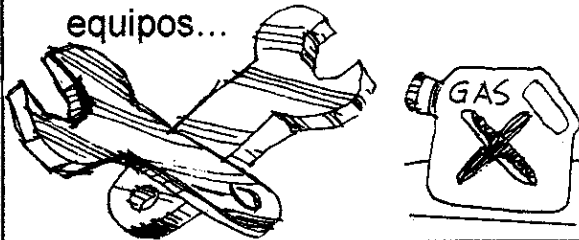
Son los elementos, las cosas materiales concretas que necesitamos para realizar la actividad. Entre todas estas cosas podemos considerar:

- Locales, instalaciones, ...
(Dibujo pag 111 abajo derecha)

- Los materiales necesarios: Comida, refrigerio, papel...



- Herramientas, maquinarias, equipos...



¿Cuánto cuesta todo esto?

RECURSOS ECONOMICOS

Se trata de definir el dinero que necesitamos para adquirir y pagar aquellos recursos humanos y materiales que no tenemos.

Pero, este tipo de recursos los trabajaremos más en profundidad en el capítulo dedicado a Presupuesto.

