

COMISIÓN COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO
SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO
SOCIAL DE LA PRESIDENCIA DE LA NACIÓN

Coordinación

Lic. Beatriz Orlowski de Amadeo
Lic. Roberto Candiano

Responsable del Proyecto

Pfra. Elizabeth Iñiguez
AREA DE DIAGNOSTICO Y CAPACITACION
CENOC

Entidades Autoras de Contenidos Teóricos

Cuaderno de Trabajo N° 1 • Organización,
SEAP - Gabriela Rotondi

Cuaderno de Trabajo N° 2 • Planificación,
SEHAS - Lic. G. Maiztegui, Lic. J. Scabuzo,
Lic. A. Vieytes

Cuaderno de Trabajo N° 3 • Comunicación,
CECOPAL - Lic. Judith Gerbaldo

Cuaderno de Trabajo N° 4 • Administración,
SERVIPROH - Lic. Eduardo Ortega

Cuaderno de Trabajo N° 5 • Gestión,
MUTUAL MUGICA - Lic. Mónica Brizuela

Coordinación Contenidos:
Fundación IDEAS - Lic. Patricia Acevedo

Diseño y Producción de Tecnología Educativa (PAD)

Lic. Elizabeth Vidal
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Coordinación Pedagógica:
Lic. Elisa Cragnolino
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Redactores

Lic. María Inés Loyola
Lic. Roberto Von Sprecher

Diseño de Tapas e Ilustraciones

Miguel Sablich

Diagramación e Interiores

Lorena Bettio

Corrección

Lic. Gabriela Ceccheto

Argentina, Abril 1999

PRESENTACION

*Estos cuadernos de trabajo integran
el Paquete Audiovisual Didáctico
destinado a los miembros de las
Organizaciones de Base
y grupos comunitarios.*

*El objetivo de éste material es desarrollar
las capacidades y habilidades relativas
a la gestión institucional,
para que las Organizaciones Comunitarias
puedan mejorar su funcionamiento
y cumplir sus objetivos.*

*Esperamos que esta propuesta sea de
utilidad para todas aquellas personas que
creen en la **Organización social**
y en la **Participación comunitaria**
como herramientas imprescindibles
para encontrar alternativas de solución
a los problemas y necesidades
de nuestras comunidades.*

Beatriz Orlowski de Amadeo

DIRECTORA

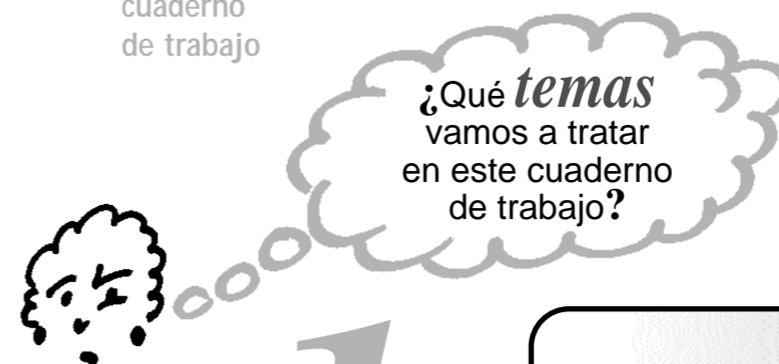
CENOC

planificación

capacitación para
organizaciones de base

cuaderno
de trabajo

2



1

¿Qué es la
planificación
estratégica?



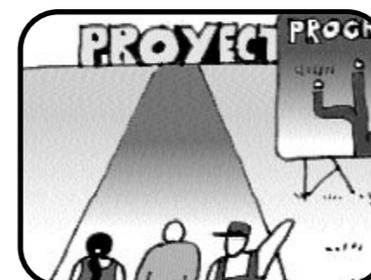
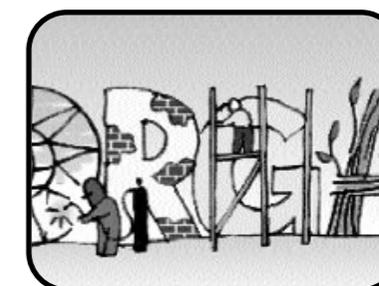
Los elementos de la
planificación estratégica:

- Misión
- Visión
- Rol
- Objetivos estratégicos



3

El reconocimiento del
escenario y el
diagnóstico interno de la
planificación
estratégica



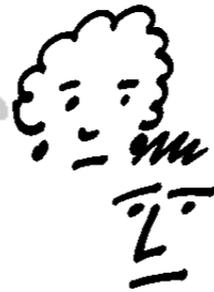
4

Programas y Proyectos.
Elementos a tener en cuenta
en un proyecto.

índice

Si tomamos el ejemplo del Barrio de Nuevo Sol :

Los vecinos se han dado cuenta de que tienen algo en común. Comparten necesidades y problemas. Y el darse cuenta de lo que tienen en común los lleva a organizarse para trabajar juntos, para producir acciones colectivas. Luego tienen que planear qué hacer, por eso en este Cuaderno nos ocuparemos de la **Planificación Estratégica**.



Al parecer no se trata de cualquier tipo de planificación ¿Pero qué quiere decir PLANIFICACION ESTRATEGICA?

planificación

Vamos por partes...

La planificación estratégica es un camino, un método, para planear las acciones, para resolver los problemas y lograr los objetivos deseados por la Organización.

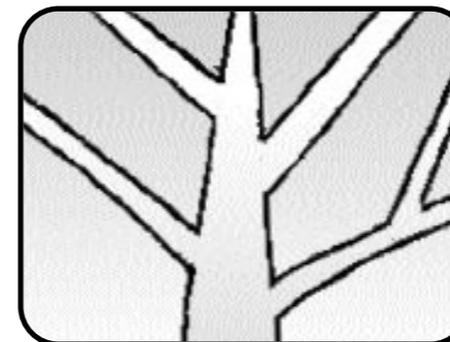
Tiene en cuenta tanto los factores internos de la organización, como los externos.

Permite pensar con una perspectiva de futuro. Pensar más allá de los problemas particulares.

Promueve la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Permite ver la organización como una totalidad y no como una simple suma de proyectos.

Es flexible y abierta.



planificación

La planificación estratégica tiene en cuenta tanto los factores internos de la organización, como los externos

Al planificar los pasos a seguir los miembros de la Organización tienen que tener en cuenta lo que pasa dentro de la organización: **los factores internos.**

Es responder a las preguntas:
¿Qué les pasa? ¿Quiénes son?
¿Con qué cuentan?

Pensemos que al interior de la organización puede haber diferencias entre los miembros, que no se ponen de acuerdo con que empezar a trabajar: si por el tema de los terrenos o si encarar al mismo tiempo otras cuestiones como la Posta de Salud.

Pero para elegir un camino tienen, también, que tener en cuenta las circunstancias que los rodean, el contexto: **los factores externos.**

Tener en cuenta los factores externos supone responderse preguntas como:
¿Qué está sucediendo en el barrio?
... en la ciudad? ... en la región?
... en el país?
... quiénes son los actores del contexto general?
... cuáles son sus intereses y necesidades?
¿Qué tipos de recursos están disponibles? ¿Son recursos personales?
¿Institucionales? ¿Sociales?

planificación

Pensemos lo que sucede si hay un cambio en la política de vivienda de la municipalidad. Si se decide cortar los créditos para compra de lote por ejemplo. O, por el contrario, abrir una nueva línea de préstamos para ayudar a financiar la construcción de viviendas.

La Planificación estratégica promueve la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización

Si todas las tareas recayeran solo sobre uno o dos de sus miembros, el futuro de la Organización sería incierto. La ausencia de alguna de ellos o un error en una decisión, podrían poner en peligro los planes de la organización.
Es bueno que todos los miembros de la organización estén al tanto de su funcionamiento, de cómo se distribuyen las tareas y de los tiempos para cumplirlas, como asimismo de las tomas de decisiones.

La Planificación estratégica es un proceso flexible y abierto.

La Planificación tiene que ser flexible, con posibilidades de reajustes y modificaciones sobre la marcha, porque suelen presentarse situaciones, tanto internas como externas, que nos afectan y que hacen necesario modificar nuestro rumbo. Estas situaciones a veces apuran la marcha, otras veces la retrasan.

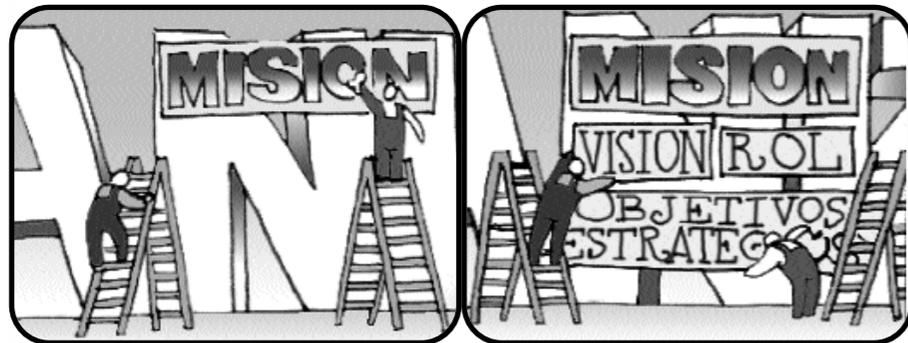
planificación

Ahora tenemos que preguntarnos

¿CUALES SON LOS ELEMENTOS CON QUE TRABAJA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA?

Planificación Estratégica

ELEMENTOS



planificación

Con MISION de la Organización nos referimos a su **razón de ser**, a las razones básicas de su existencia que van más allá de las problemáticas particulares.

Los vecinos del Barrio Nuevo Sol han conformado una Organización para trabajar juntos en la solución de sus necesidades y problemas básicos. No se juntan con la idea de ganar plata.

Por ejemplo la razón de ser de los habitantes de Nuevo Sol es mejorar las condiciones de vida. Esa es su misión, por eso conforma la Organización.

Cuando definimos la Misión es porque tenemos en claro la Visión, el Rol y los Objetivos Estratégicos de la Organización.



La VISION o PROPOSITO se refiere a valores y sentimientos centrales que compartimos los miembros de una organización.

planificación



Piensen en la identidad de su organización.

Respondan a las preguntas anteriores, y agreguen éstas:

- ¿Qué nos diferencia de otros?
- ¿Cuáles son nuestra características?
- ¿Cómo nos ven las otras organizaciones?

Piensen respuestas individualmente y después hagan una puesta en común.

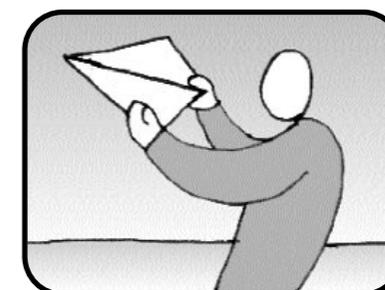
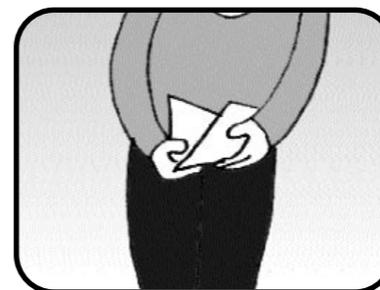
Conversen sobre coincidencias y diferencias.

Finalmente

¿Qué queremos decir cuando nos referimos a nuestros **OBJETIVOS ESTRATEGICOS?**

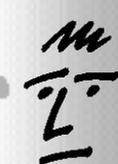
Nos referimos a las acciones, los temas a los que nos dedicaremos, en qué tiempo y en que lugar, y -básicamente- al **lugar al cual queremos llegar** con nuestro trabajo.

Por ejemplo: mejorar las condiciones de vida de la comunidad, defender los derechos sociales de las comunidades más pobres.



Los llamamos objetivos estratégicos porque marcan las grandes direcciones, las líneas o caminos que la Organización se propone seguir.

¡Claro! son estratégicos porque marcan una orientación un camino



Pero...
¿Cuándo definimos qué hacemos primero y qué hacemos después?

Una vez establecidos los objetivos estratégicos de nuestra organización debemos hacer una análisis del **contexto** y de nuestras posibilidades (factores internos y externos) para poder establecer qué necesidades son las prioritarias, cómo las vamos a resolver y qué haremos en cada caso.

Pensemos un ejemplo ...

Si nuestra misión es mejorar las condiciones de vida de los vecinos del barrio ...
¿Qué hacemos primero?

¿Conseguir la instalación del agua corriente?

¿Establecer la Posta de Salud?

¿Resolver el tema de la propiedad de la tierra?

Son tantas las cosas que se deberían hacer ...

Pero ¡cuidado! ... una organización no puede hacer todo a la vez tenemos que **establecer prioridades**, aunque hagamos menos, pero concretar poco a poco los objetivos planteados

Al establecer prioridades, definimos nuestros **objetivos estratégicos**.

Intentemos definir los objetivos estratégicos en nuestra organización, definir los grandes caminos.



A large rectangular box with a decorative, wavy border on the left side. Inside the box, there are ten horizontal lines for writing, intended for defining strategic objectives and paths.

El reconocimiento del Escenario y el Diagnóstico Interno en la Planificación estratégica

Para establecer prioridades y cumplir los objetivos estratégicos los miembros de la organización deberán conocer la cancha palmo a palmo, y también al otro equipo.

Deben conocer cual es la política del Estado sobre la ocupación precaria de terrenos. Asimismo tienen que averiguar si hay Instituciones, u organizaciones, a las que puedan solicitar ayuda, tanto en asesoramiento, como, si hiciera falta, en subsidios.

14

Es necesario conocer el escenario o contexto. Conocer lo que ocurre más allá de nuestra Organización. Ya vimos en el primer capítulo que el contexto de las organizaciones varía: viven en un momento histórico particular, en una determinada realidad social, política, económica. En esa realidad particular debe moverse la Organización.



planificación

ESCENARIO O CONTEXTO

Reconocimiento de

Amenazas

Oportunidades

Conocer el afuera, el contexto de nuestra organización, nos permite reconocer **amenazas** pero también **oportunidades**.

Mirar el escenario, o contexto, no es sólo tener en cuenta que pasa a nivel mundial o nacional, cuáles son los grandes acontecimientos políticos, económicos, sociales o culturales.

Hay que tener en cuenta qué pasa en nuestro escenario más cercano: en la Provincia, en el Municipio, en los Barrios vecinos. Los intereses de un nuevo dueño de los terrenos, de algún especulador inmobiliario, pueden constituir una amenaza para los habitantes de Nuevo Sol. Pueden encontrar oportunidades en instituciones como el Estado, la Iglesia, organizaciones de técnicos, etc. El apoyo también pueden provenir de otras organizaciones comunitarias.

15

El contexto siempre nos presenta amenazas y oportunidades. Factores que hacen peligrar nuestros objetivos, y elementos o circunstancias que pueden ser beneficiosas y potenciales acciones de nuestra organización.

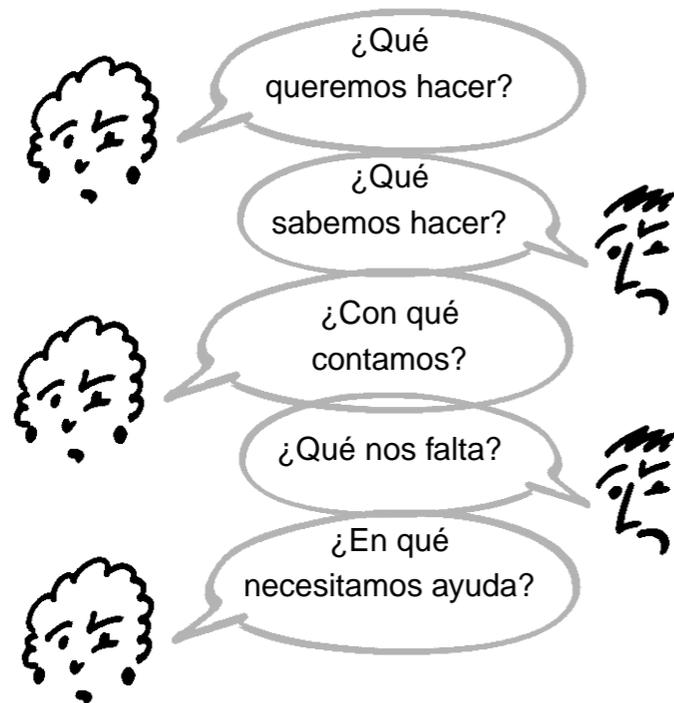
planificación

Para tomar decisiones acertadas, entonces hay que tomar en cuenta las **amenazas** y **oportunidades** que surgen del escenario. Pero también las **fortalezas** y **debilidades** de la propia organización.



Las fortalezas y debilidades de la Organización se descubren realizando un **DIAGNOSTICO INTERNO** de la misma.

Nos preguntaremos:



Podremos saber qué cosas tenemos a favor y qué cosas tenemos en

planificación

contra. Cuáles son nuestras capacidades y fortalezas y cuáles son nuestros puntos débiles.



Efectúen un análisis del contexto inmediato y general, tratando de identificar riesgos y oportunidades. Para ello tengan en cuenta a otros actores: estado, otras organizaciones comunitarias que actúen en el barrio como organizaciones de apoyo, etc.

Realicen un diagnóstico interno sobre las fortalezas y debilidades de su organización.

En ambos casos traten de responder al listado de preguntas que aparece más arriba y agreguen las preguntas que les parezcan útiles para lograr el diagnóstico.

planificación

PLANIFICACION OPERATIVA

Programas y Proyectos.

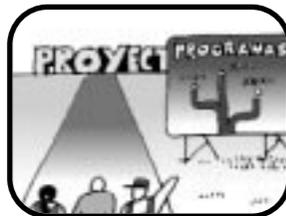
PLANIFICACION
ESTRATEGICA



PLANIFICACION
OPERATIVA



PROGRAMAS



PROYECTOS

En la Planificación estratégica definimos nuestra Misión, nuestros Propósitos o Visión y nuestro Rol.

planificación

A partir de allí y haciendo un buen análisis del contexto y un diagnóstico de nuestra situación interna establecimos nuestros **objetivos estratégicos**.

Hast aquí nos hemos detenido a pensar y planificar lo que **queremos hacer**, pero ahora hay que definir **cómo lo vamos a hacer**.

Toda Organización se plantea varias cuestiones que resolver, tienen que solucionar distintos problemas. Es imposible solucionar todo junto y al mismo tiempo.



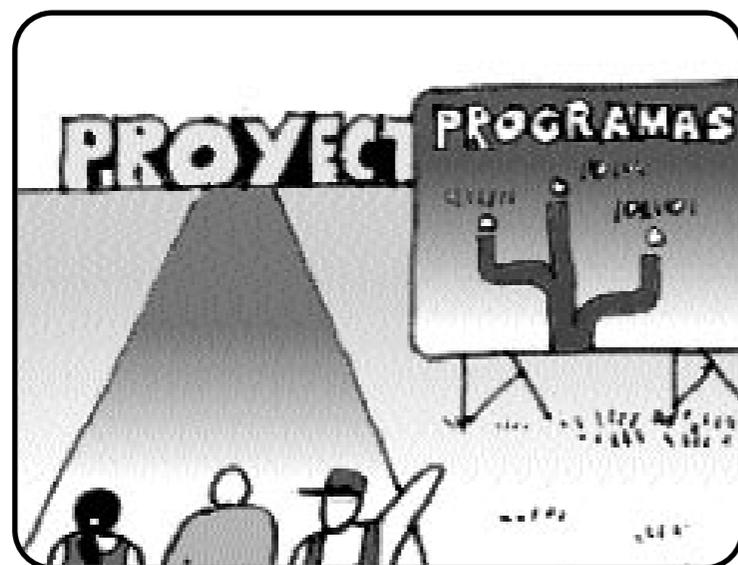
Esto ocurre en cualquier Organización.

Ante el gran número de preguntas, de necesidades, de problemas, para ser prácticos y efectivos, derivamos de la **Planificación Estratégica** otra planificación que se llama **Operativa**.

La Planificación Operativa nos permite cumplir los objetivos porque al dividirlos en temas es posible desarrollar los pasos necesarios hasta lograr una acción concreta.

planificación

La Planificación Estratégica **plantea los caminos**, la Planificación Operativa nos indica **cómo recorrerlos**.



20

De cada uno de los Objetivos Estratégicos pueden derivarse una o varias **líneas de trabajo**. Estas líneas de trabajo forman los programas, y cada programa puede estar compuesto por uno o varios proyectos.

En el caso de Nuevo Sol el tema de salud puede dar lugar a una línea estratégica. Un programa que deriva de dicha línea es concretar el funcionamiento de la Posta de Salud. Un proyecto, incluido dentro del Programa de la Posta de Salud podría ser el que contempla que se cumplan con todas las vacunaciones para bebés y niños.



planificación

Aunque no utilicen estos nombres, en las distintas reuniones y asambleas los miembros de toda organización discuten:
¿Cuáles serán sus líneas estratégicas de acción?
¿Cuáles sus programas?
¿... y sus proyectos?



Por ejemplo, una organización puede decidir trabajar tanto hacia su **interior**, fortaleciéndola, como hacia el **exterior**, para defender derechos, negociar, establecer alianzas, como obtener recursos.

Puede suceder que sus miembros consideren que pueden trabajar distintos temas, tanto el que hace a la propiedad de los terrenos como el que tiene que ver con la Posta de Salud, o con el mantenimiento del equipo de fútbol de los jóvenes.

21

Saben que pueden dividirse las tareas y que entre todos pueden ayudarse.



La Secretaria de Desarrollo Social cuenta con otros materiales educativos que explican cómo formular un proyecto. Ustedes pueden solicitarlos si están interesados.

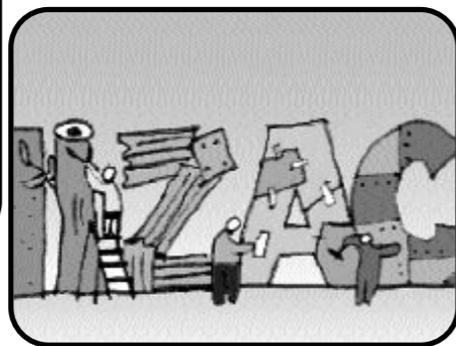
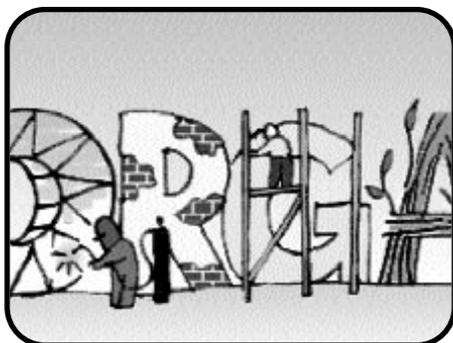
planificación

Evaluación

Todo Proyecto debe ser realizado con una mirada estratégica: **con flexibilidad y apertura.**

Esto implica estar atentos a los cambios que pueden producirse sobre la marcha y ser capaces de revisar y ajustar nuestra planificación. Para que esto sea posible tenemos que EVALUAR nuestras actividades, planificaciones y proyectos.

Evaluar y Monitorear nos permite reconocer los momentos en que son necesarios los ajustes y cambios.



Evaluar significa **comparar**, en un momento determinado, **lo que queríamos lograr** hasta ese momento en un proyecto, **con lo que realmente hemos logrado.**

Nos permite aprender de las experiencias, de los aciertos, y también de los errores.

planificación

22

Evaluar es preguntarse:

¿Qué se hizo?
¿Cómo se hizo? ¿Quién lo hizo?
¿En cuánto tiempo? ¿Con qué recursos se hizo? ¿Qué se logró?
¿Qué factores internos de la organización influyeron en el proyecto? ¿Cómo?
¿Qué factores externos a la organización influyeron en el proyecto? ¿Cómo?

Pero... ¡muchas de esas preguntas nos las hacemos todos los días en nuestras organizaciones!

Exactamente. Siempre estamos evaluando en forma espontánea. De lo que aquí se trata es de evaluar como un ejercicio continuo, ordenado y del que participen todos los miembros de la Organización Comunitaria.

Evaluando se aprende y podemos reformular las formas de trabajo. Podemos ser más eficientes: lograr nuestros objetivos al menor costo posible.

EVALUACION

¿Por qué y para qué evaluar?

Tener en claro

¿Cómo vamos a evaluar?

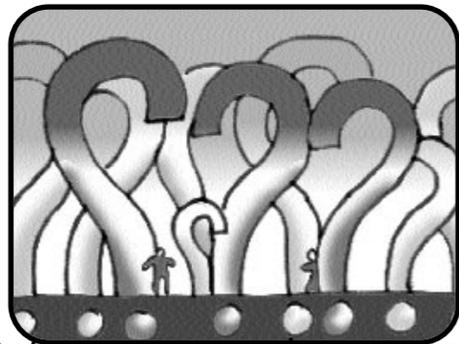
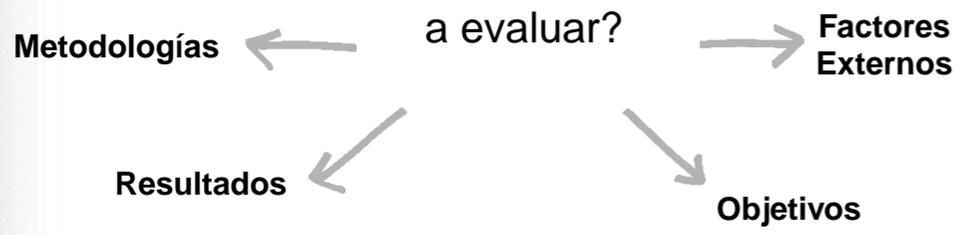
¿Quiénes evaluarán?

¿Qué vamos

¿Qué se va a evaluar?

23

planificación



Detengámonos en la pregunta
“¿Qué vamos a evaluar?”

METODOLOGIAS

Se evalúan las técnicas e instrumentos utilizados para llevar adelante los proyectos. Nos preguntamos:

- ¿Cómo se hizo?
- ¿Quién lo hizo?
- ¿En cuánto tiempo?
- ¿Con qué recursos?

RESULTADOS

Se evalúan los logros alcanzados.

Los logros se comparan con los objetivos estratégicos, con los objetivos del programa y los del proyecto.

¿Qué se logró?

FACTORES EXTERNOS



planificación

Evaluamos como han incidido en los resultados, el contexto comunitario inmediato y el contexto social general.

- ¿Qué cosas de afuera influyeron en nuestro proyecto?
- ¿Cómo influyeron?



OBJETIVOS

Se intenta ver si se alcanzaron los objetivos propuestos, si existe coherencia entre lo alcanzado y la Misión de la Organización.

- ¿Hay diferencias entre lo que se logró efectivamente y entre lo que pretendíamos lograr?

Luego evaluamos la relación entre estos cuatro elementos,



tratando de ver cómo influyó cada uno para que pudiéramos o no concretar el Proyecto.

Metodologías → Resultados → Objetivos → Factores Externos

Debemos ir anotando qué fue pasando en cada uno de los momentos de la evaluación, para poder establecer más claramente la relación entre los mismos.

La evaluación no puede quedar librada a los recuerdos. El registro escrito es importante porque nuestra memoria a veces falla.

Ahora les proponemos que evalúen una actividad o proyecto que hayan realizado en su Organización

planificación



5

Comunitaria.

Tengan en cuenta para ello los elementos y preguntas que les presentamos:

- ¿Qué se hizo? ¿Cómo se hizo?
- ¿Quién lo hizo? ¿En cuánto tiempo?
- ¿Con qué recursos? ¿Qué se logró?
- ¿Qué cosas de afuera influyeron en nuestro proyecto?
- ¿Cómo influyeron?
- ¿Hay diferencias entre lo que se logró efectivamente y entre lo que pretendíamos lograr?

26

planificación

27

planificación

Bien... Ahora vamos al RESUMEN de este Cuaderno N° 2 sobre PLANIFICACION ESTRATEGICA.

La planificación estratégica es un camino, un método, para planear las acciones, para resolver los problemas y lograr los objetivos deseados por la Organización.



28



RESUMEN

Cada organización tiene una "razón de ser", una **misión** que es la que guía el trabajo en común y permite sumar los esfuerzos particulares.



Cuando definimos la **Misión** de una organización es porque tenemos en claro: su **visión o propósito**, su **rol**, los **objetivos estratégicos**.

Los objetivos estratégicos marcan el lugar a donde queremos llegar, los caminos en las acciones colectivas y aquellos problemas o temas que vamos a resolver antes que nada.



29

RESUMEN

Para poder lograr estos objetivos estratégicos deberemos realizar dos diagnósticos.

- **Mirando Afuera: Las amenazas y oportunidades del contexto de la organización**



- **Mirando Dentro: Las fortalezas y debilidades de la propia organización**

30

FODA



RESUMEN

Ahora bien, como las organizaciones, en general tienen varios problemas y como no se puede resolver todo al mismo tiempo, es necesario ir diferenciando líneas de trabajo.

De una Planificación estratégica vamos a derivar una planificación operativa.

La **planificación operativa** permite cumplir los objetivos al dividirlos por temas. A partir de allí se definen **programas** y éstos a su vez se concretan en **proyectos**.



31

Pensar un proyecto con una mirada estratégica supone tener en cuenta la Evaluación.

Al Evaluar **comparamos**, en un momento determinado, **lo que queríamos lograr** hasta ese momento, en un proyecto, **con lo que realmente hemos logrado**.

RESUMEN

Metodologías ← ¿Qué vamos a evaluar? → Factores Externos

Resultados

Objetivos

METODOLOGÍAS

¿Cómo se hizo?
¿Quién lo hizo?
¿En cuánto tiempo?
¿Con qué recursos?

RESULTADOS

Los logros se comparan con los objetivos estratégicos, con los objetivos del programa y los del proyecto.
¿Qué se logró?

FACTORES EXTERNOS

¿Qué cosas de afuera influyeron en nuestro proyecto?
¿Cómo influyeron?

OBJETIVOS

¿Hay diferencias entre lo que se logro efectivamente y entre lo que pretendíamos lograr?

La evaluación ayuda a que la organización pueda lograr sus objetivos y cumplir más adecuada y eficazmente su misión.

RESUMEN