

FUNDACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO  
FUNDE

PLANIFICACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA  
P.E.P.

TEMA 1:

INTRODUCCION AL PROCESO  
DE PLANIFICACION  
ESTRATEGICA PARTICIPATIVA

ELABORADO POR:  
CARMEN MONICO  
RENE RAMOS

SAN SALVADOR  
EL SALVADOR

SEPTIEMBRE  
1994

## 1. QUE ES EL CAMBIO SOCIAL?: CARACTERISTICAS DEL CAMBIO SOCIAL<sup>1</sup>

- PARA CUALQUIER SOCIEDAD O CULTURA DADA, EL CAMBIO OCURRE FRECUENTEMENTE O CONSTANTEMENTE.

La sociedad salvadoreña vive una época de cambios (implementación de acuerdos de paz, resultados electorales, inicio de la administración de Calderón Sol)

- LOS CAMBIOS NO SE DAN AISLADOS, NI EN EL ESPACIO NI EN EL TIEMPO. Los sucesos regionales y mundiales impactan a la sociedad salvadoreña y establecen nuevas dinámicas.

- EL CAMBIO PUEDE OCURRIR EN "TODAS PARTES", SUS CONSECUENCIAS PUEDEN SENTIRSE O TENER EFECTO EN "TODAS PARTES".

Los cambios internos y externos impactan al estado, a la sociedad civil, al movimiento social, a la cooperación internacional, etc; determinan nuestro comportamiento actual y futuro.

- EL CAMBIO SE DETERMINA SUBJETIVAMENTE Y SUS IMPACTOS SE SIENTEN SUBJETIVAMENTE.

Los cambios se producen en nuestro entorno, pero nos afectan personalmente; ahora no pensamos de la misma manera que cuando estábamos en guerra, ahora actuamos en el marco de una transición hacia la paz.

- NO EXISTE CAMBIO SIN EFECTOS. SI NO HAY EFECTOS NO HAY CAMBIO O NO SE ESTA PRODUCIENDO CAMBIO ALGUNO.

Los cambios afectan nuestras vidas cotidianas en el trabajo y en el ámbito familiar; los efectos se producen a nivel de nuestro pensamiento, actitudes, comportamiento (ej: reinserción de excombatientes; impacto de la necesidad de igualdad de género y preservación del medio ambiente).

- EL CAMBIO SE RESISTE AL ANALISIS SIMPLE DE CAUSA-EFECTO; ES MULTICAUSAL Y COMPLEJO.

No podemos afirmar que el crecimiento económico que indica el crecimiento del PIB es solamente resultado de la implementación de la política económica del gob. Cristiani; inciden las remesas familiares de salvadoreños en E.U., toda la cooperación externa.

---

<sup>1</sup> Basado en la Planificación Pastoral Participativa.

- EL CAMBIO NO ES REVERSIBLE, NO SE PUEDE ECHAR ATRAS.  
Los resultados electorales establecen condiciones para el proyecto alternativo a niveles superiores; no hay quien detenga su desarrollo (ej: municipalismo).
- EL CAMBIO ES DE NATURALEZA VARIABLE. EL CAMBIO CAMBIA.  
Las proyecciones lineales, en una sola direccion no son el cambio, pueden engañarnos respecto al verdadero cambio. Tampoco es un pendulo o tiene un movimiento de ida y vuelta. Ni es periodico, ni uniforme o unidireccional.
- DE NOSOTROS DEPENDE LA CAPACIDAD PARA PERCIBIR EL CAMBIO.  
De esa capacidad, mayor o menor, depende nuestra mayor o menor habilidad para ver y actuar frente al cambio.  
De cada uno depende preservar las tendencias positivas que nos presenta la transicion a la paz; los resultados electorales.

#### EL CAMBIO SOCIAL:

- ES OMNIPRESENTE: se ha dado y se esta dando en todas las sociedades. Ver cambios producidos en A.L. en Europa del Este, en el medio oriente, en Estados Unidos.
- SE PUEDE DEFINIR EL ANTES Y DESPUES: podemos identificarlo en el tiempo.
- AFECTA LAS ESTRUCTURAS SOCIALES: afecta el sistema de vida completo de una sociedad y sus subsistemas (economico, politico, social).
- ES UN FENOMENO COLECTIVO: lo experimentan las comunidades, nosotros mismos.
- TODO CAMBIO SOCIAL INDICA UN DESARROLLO PARA LAS SOCIEDADES, PERO NO TODO CAMBIO SOCIAL ES PROGRESO SOCIAL PARA LAS SOCIEDADES, NO TODO CAMBIO CONLLEVA AL DESARROLLO EQUITATIVO Y SOSTENIBLE.

## 2. ACTITUDES ANTE EL CAMBIO SOCIAL: TIPOS DE ACTITUDES ANTE EL CAMBIO SOCIAL<sup>2</sup>

### INDIFERENTISMO

- Ignora la realidad del cambio
- asume el futuro como si fuera lo mismo que el pasado y el presente

### CONSERVADURISMO

- Reconoce que existe el cambio, pero prefiere seguir reproduciendo el pasado
- Rechaza los efectos del cambio por considerarlos transitorios, ocasionales y poco significativos.

### CONFORMISMO

- Aceptar el cambio como un hecho inevitable
- Tratar de sobrevivir en un mundo que cambia

### RESPONSABILIDAD

- Orientar, control o intentar controlar y promover el cambio
- construir el futuro sobre la experiencia y lo aprendido del pasado
- evaluar y aceptar los nuevos desafíos que presenta el cambio

---

<sup>2</sup> Basado en la Planificación Pastoral Participativa.

### 3. QUE TIENE QUE VER EL CAMBIO SOCIAL CON LA ORGANIZACION?: LA ORGANIZACION COMO SISTEMA ABIERTO<sup>3</sup>

- EL MEDIO AMBIENTE RODEA Y ENVUELVE A TODA LA ORGANIZACION  
Condicionan los factores economicos, sociales, politicas de la vida nacional  
Son determinantes para las ONGs: nuestros donantes y los beneficiarios de nuestros servicios
- LA ORGANIZACION ES UN SISTEMA DE TRANSFORMACION  
La organizacion obtiene los recursos para producir servicios  
Los factores condicionantes y determinantes inciden en nuestra perspectiva, en nuestro quehacer.
- LOS 5 SUBSISTEMAS DE UNA ORGANIZACION
  - RAZON DE SER: valores, objetivos generales, politicas, servicios/clientela, resultados anticipados.
  - TECNOLOGIA: material (edificios, equipos, instrumentos) y tecnica (conocimientos, habilidades, metodos, procedimientos) y el financiamiento.
  - ESTRUCTURA: organigrama, tareas/responsabilidades, procedimientos/reglamentos, coordinacion, comunicaciones formales
  - PSICO-SOCIAL: motivación/rendimiento, status/roles, clima, fenomenos/grupos, liderazgo, conflictos, comunicaciones informales
  - GERENCIA: planificacion, implementacion y evaluacion

---

<sup>3</sup> Basado en la Gerencia de ONGs de NORSUD.

## 4. COMO EVOLUCIONA UNA ORGANIZACION?: EL CICLO DE VIDA DE UNA ORGANIZACION<sup>4</sup>

### 4.1. INTRODUCCION

- eje vertical es el rendimiento de una organizacion (transcurre hacia arriba)
- eje horizontal es el tiempo (transcurre de izquierda a derecha)

### 4.2. ETAPAS

#### PERIODO EMBRIONARIO

- surgimiento de una idea para solucionar un problema de la comunidad
- los fundadores aportan sus ideas
- hay una busqueda de "discipulos" y apoyos

#### TIERNA INFANCIA

- nace la organizacion
- los fundadores lo hacen todo
- falta personal, faltan fondos

#### GO-GO

- organizacion no puede ejercer accion sostenida
- fundadores aun monopolizan politicas (trampa del fundador)
- la organizacion no es ente autonomo

#### ADOLECENCIA

- dotacion de una base administrativa
- reuniones de planificacion y coordinacion
- formulacion de algunas politicas y procedimientos en forma colectiva
- equipamiento de la institucion
- recursos financieros emergen
- ayuda externa para desarrollarse (asesorias)

---

<sup>4</sup> Basado en la Gerencia de ONGs de NORSUD.

## FLOR DE LA EDAD

- organización dotada de un sistema gerencial
- se fijan y evalúan metas y objetivos (planes)
- los resultados son previsibles
- la productividad es grande

## MADUREZ

- se busca la eficacia, hay rendimientos
- el sistema administrativo funciona
- la organización ya no busca cambiar el mundo, busca aprovechar el mundo que ha creado
- las nuevas ideas comienzan a ser recibidas con indiferencia
- PRECAUCION: de llegar a este punto se debe buscar un cambio, una nueva misión

## ARISTOCRACIA

- organización en declive, contempla su propio pasado
- las relaciones se formalizan
- no hay preguntas, no hay objeciones
- controles administrativos excesivos
- descuido de la capacitación y las relaciones humanas
- menos fondos para innovación y resultados exitosos

## COMIENZO DE LA BUROCRATIZACIÓN

- se forman "grupitos" de poder
- se excluye a la participación de los innovadores
- financiamiento declive

## BUROCRACIA

- todo el formalismo: procedimientos, papeles y más papeles
- la organización ha perdido contacto con la realidad
- si aún hay financiamiento, la organización continúa "vegetando"

## 5. QUE ES LA PLANIFICACION PARTICIPATIVA? PORQUE OPTAR POR ELLA?<sup>5</sup>

### 5.1. PORQUE PLANIFICAR?

LA PLANEACION ES ANTE TODO UN PROCESO DE CAMBIO SOCIAL DIRIGIDO

Se parte del hecho que todo es cambiante

Se busca responder al cambio en una manera intencional, racional y apegada a la realidad

### 5.2. OPCIONES DE PLANIFICACION

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PARTICIPACION:

PLANEACION SOCIAL DISCRIMINANTE:

Forma dos grupos basicos, diferentes pero complementarios; un grupo planea (minoría) y el otro ejecuta (mayoría).

Produce alta calidad tecnica, es preciso en sus analisis y propuestas

Es poco atractiva y motivante para el grupo que la ejecuta

No necesariamente responde a lo que la comunidad piensa, quiere o necesita

PLANEACION SOCIAL PARTICIPANTE:

Es un proceso educativo y comunitario que busca responder a las necesidades y condiciones concretas de un ambiente determinado.

Si hay alto indice de participacion asegura exitos

Es factor aglutinante, de union en la comunidad

Puede ser practicado: de abajo hacia arriba, de la periferia al centro, de la ciudadanía a la autoridad

Requiere de trabajo en equipo

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA OBLIGATORIEDAD:

PLANEACION SOCIAL INDICATIVA:

Se encamina a los esfuerzos de la comunidad y de la sociedad  
No implica cohercion, presion u obligatoriedad

Es flexible

Su efectividad depende de la capacidad de motivacion y compromiso

PLANEACION SOCIAL ESTRUCTURAL:

Es obligatoria, hay medidas coercitivas, de sancion

Se dirige a un objetivo propuesto

Incluye a todos los sectores, grupos e instancias

Es de tipo centralista, sus motivaciones son politicas

---

<sup>5</sup> Basada en la Planificación Pastoral Participativa.



### 5.3. PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACION PARTICIPATIVA

- ES UN PROCESO QUE GENERA RESPUESTAS  
Proporciona respuestas oportunas, eficaces y apropiadas a necesidades detectadas de la realidad
- ES UN PROCESO EDUCATIVO  
Educa a las personas y grupos y los prepara para resolver sus problemas en forma colectiva  
Aprovecha el potencial humano y comunitario
- ES UN PROCESO DE CAMBIO DIRIGIDO  
Transforma, renova la situacion actual  
Busca la situacion deseada, mas humana, mas digna y justa
- ES UN PROCESO DEL EJERCICIO DEL PODER COMO SERVICIO  
Busca la potencialidad e la comunidad  
Canaliza esa potencialidad al servicio comun

### 5.4. LA PLANIFICACION COMO INSTRUMENTO DE ADMINISTRACION-GERENCIA

PLANIFICACION: Es un proceso ordenado sistemáticamente de toma de decisiones, el resultado puesto en escrito es un documento llamado PLAN.

ORGANIZACION: Hay un organigrama con niveles de decisión, puestos/tareas, manuales de funciones y procedimientos, es lo que normativiza la accion y define responsabilidades.

DIRECCION: Es aquella funcion de "hacer que las cosas se hagan"; es la orientacion, animacion y coordinacion de la accion/ejecucion.

EVALUACION: Una vez el plan se haya ejecutado se puede evaluar lo hecho. Para poder evaluar es necesario que existe un plan, y una accion; deben haber indicadores y responsables de la evaluacion.

#### PLANIFICACION

EVALUACION

CICLO ADMINISTRATIVO

ORGANIZACION

DIRECCION

## 5.5. EVOLUCION Y PROCESO

### DEFINICION DEL PROCESO

Se presenta con 5 grandes pasos:

Decisión de optar  
por la Planificación  
Participativa

Elaboración del  
Marco de  
Referencia

Elaboración  
del Plan

Evaluación del  
Plan y elabora  
ción de uno nuevo.

Ejecución  
del Plan

## COMPONENTES DEL PROCESO

### A. MARCO DE REFERENCIA

#### A.1. MARCO INSTITUCIONAL:

Es tener claro quienes somos ahora, actualizarse, proyectarse. Quienes lo integran, cuáles son sus valores, cuál es su misión, su estatuto legal, las acciones que realiza, sus objetivos institucionales, etc.?

#### A.2. MARCO DE LA REALIDAD SOCIAL E INSTITUCIONAL:

##### MARCO DE LA REALIDAD SOCIAL

Es la visión objetiva, analítica e institucional de una comunidad, región ó área, sintetizada en sus hechos más significativos. Los hechos son tanto de orden Social, Económico, Políticos o Culturales, como de orden Institucionales.

##### MARCO DE LA REALIDAD INSTITUCIONAL

Es el conjunto de principios que identifican a la Institución que desarrolla el proceso de planeación. Es la expresión de su naturaleza, de su Filosofía, es una especie de síntesis vital. La explicitación de la identidad existente en el grupo.

#### A.3. DIAGNOSTICO:

Es una lectura del Marco de la Realidad desde el Marco Institucional, para establecer las urgencias que la realidad presenta a la acción institucional. El diagnóstico tiene como finalidad definir y clasificar las principales necesidades y problemas que afectan la acción institucional para establecer las acciones que modifiquen la situación existente.

Es el primer momento de generar un proceso de TOMA DE DECISIONES sobre las prioridades institucionales, expresadas en la Líneas de Acción que resultan del diagnóstico.

## **B. PLAN**

### **B.1. OBJETIVOS:**

Es la expresión de un resultado que se quiere lograr y de la razón por la cuál se quiere alcanzar dicho resultado; establecen el QUE se quiere lograr y el PARA QUE se quiere lograrlo. En el Plan Estratégico se establece un OBJETIVO GENERAL y OBJETIVOS ESPECIFICOS por programa.

El OBJETIVO GENERAL es el ideal hacia el cuál se dirige la acción institucional; los OBJETIVOS ESPECIFICOS son las respuesta "específica, conciente e intencional" a las urgencias institucionales.

### **B.2. CRITERIOS DE ACCION:**

Es una norma para juzgar, para discernir, para conocer la verdad; es una regla para desarrollar una acción efectiva. Los criterios se concretizan en la formulación de POLITICAS y ESTRATEGICAS.

Las políticas son líneas generales, orientadoras de la acción, son el marco para la acción; las estratégicas establecen los modos, maneras, formas, el COMO se realizarán las acciones del plan.

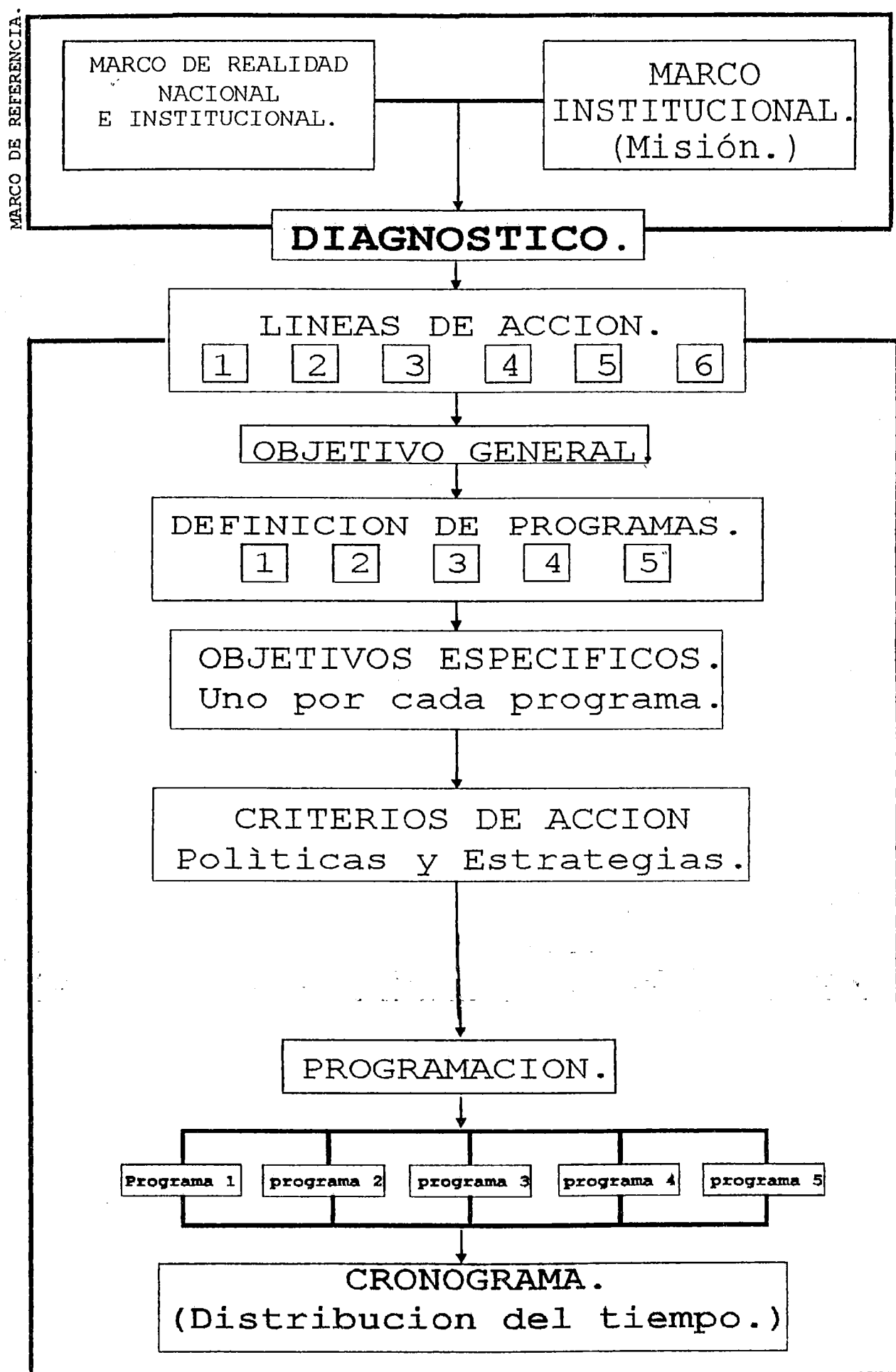
### **B.3. PROGRAMACION:**

Es el conjunto de acciones coordinadas lógicamente para que produzcan un determinado cambio en la realidad; establece las actividades, recursos, tiempos que requiere el alcance de los objetivos planteados. Incluye la presupuestación del plan.

### **B.4. CRONOGRAMA:**

Es la ubicación temporal de las acciones programadas; base de control para el plan.

# ESQUEMA DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA



FUNDACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO  
FUNDE

PLANIFICACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA  
P.E.P.

TEMA 2:  
MARCO DE LA REALIDAD

ELABORADO POR:  
CARMEN MONICO  
RENE RAMOS

SAN SALVADOR  
EL SALVADOR

SEPTIEMBRE  
1994

# MARCO DE LA REALIDAD<sup>1</sup>

## 1. DEFINICION

Es la visión objetiva, analítica e institucional de una organización, comunidad, región ó área, sintetizada en sus hechos más significativos. Pretende estudiar los hechos de orden Social, Económico, Políticos o Culturales, como de orden Institucional.

## 2. CARACTERISTICAS

### ES UN ESTUDIO OBJETIVO DE LA SITUACION

Porque tiene una VISION OBJETIVA de la realidad. Parte de los hechos comprobables, requiere de datos e indicadores.

### ES UN ANALISIS DE LOS PROBLEMAS

Porque tiene una VISION ANALITICA de la realidad. Analiza los hechos significativos, analiza sus causas y efectos, a nivel social (de las Ciencias Sociales), y a nivel ético-institucional (desde una perspectiva axiológica, de valores). La visión analítica contribuye a identificar las tendencias de comportamiento de los hechos.

### ES UNA VISION INSTITUCIONAL

Porque identifica la filosofía, valores, fines, estilos, enfoques, en la interpretación de la realidad por parte de la institución. La visión institucional determina cómo percibimos la realidad, desde qué enfoque.

## 3. TIPOS DE ANALISIS

**ESTRUCTURAL:** Aborda la realidad con una visión estática. Analiza los aspectos que lo componen, su evolución histórica, sus interrelaciones.

**COYUNTURAL:** Aborda la realidad con una visión dinámica. Analiza la evolución de los hechos y su impacto en la sociedad.

**SISTEMICO:** Aborda la realidad como un conjunto coherente e interrelacionado de partes (estática) o procesos (dinámica). Enfoca la institución con un SISTEMA ABIERTO, en interrelación a su interior y con el medio ambiente. Combina los análisis estructural y coyuntural.

---

<sup>1</sup> Basado en la Planificación Pastoral Participativa.

#### 4. TECNICAS

4.1. OBSERVACION: Parte de un análisis subjetivo (intención) para establecer una significación objetiva (apreciación). La técnica permite que a través de la comprensión e interpretación se logre establecer una significación social de una acción.

##### TIPOS DE OBSERVACION

SISTEMICA O ASISTEMICA: enfoca o no los hechos como un sistema  
PARTICIPANTE O NO PARTICIPANTE: involucra o no a los sujetos observados  
NATURAL O EN LABORATORIO: lo hace en forma directa o indirecta

4.2. ENTREVISTAS: Es la recolección la información/impressiones de personas para obtener información, a través de una relación interpersonal.

##### TIPOS DE ENTREVISTAS

INDIVIDUAL: ABIERTA O NO DIRIGIDA: sin orden pre-establecido  
CERRADA O DIRIGIDA: con orden pre-establecido  
GRUPAL: COLECTIVA ABIERTA O NO DIRIGIDA  
COLECTIVA CERRADA O NO DIRIGIDA  
DIFERENCIAL SEMANTICO: recoge información desde opiniones  
SOCIOMETRIA: identifica relaciones interpersonales en un grupo  
ANALISIS DE CONTENIDO: investiga cualidades lingüísticas  
PRACTICA SOCIAL: observación activa o participante desde los grupos de estudio

#### 4.3. SELECCION DE TECNICA A APLICAR

CRITERIOS:

- Objetivo de la investigación
- Naturaleza de los hechos o fenómenos a estudiar
- Recursos financieros disponibles
- Equipo humano con que se cuenta para el estudio
- Tiempo para la realización del estudio



#### 4.4. METODO SIMPLIFICADO

##### SELECCION DE LOS CONTENIDOS

A. Definir claramente que TEMAS se pretende analizar. Deben ser los temas prioritarios para la institución.

B. Identificar de los ASPECTOS a analizar. Establecer claramente los aspectos de los temas seleccionados. Estos pueden ser de orden social, económico, político, culturales.

C. Identificar las NECESIDADES del grupo. Las necesidades son carencias, ausencias, fallas, que impiden el desarrollo del trabajo. Para ello se puede emplear instrumentos de captación de información, mapas de localización, etc.

##### PASOS PARA SU APLICACION

- A. SELECCION DE TEMAS
- B. IDENTIFICACION DE FUENTES DE INFORMACION DE SEGUNDA MANO
- C. RECOLECCION DE INFORMACION DE SEGUNDA MANO
- D. ORDENAMIENTO/SISTEMATIZACION DE INFORMACION DE SEGUNDA MANO
- E. IDENTIFICACION DE FUENTES DE PRIMERA MANO
- F. RECOLECCION DE INFORMACION DE PRIMERA MANO
- G. ORDENAMIENTO/SISTEMATIZACION DE INFORMACION DE PRIMERA MANO
- H. FORMULACION DE DOCUMENTO DE MARCO DE LA REALIDAD
- I. DEVOLUCION DEL DOCUMENTO PARA APORTES
- J. REDACCION DEL DOCUMENTO FINAL

HOJA DE TRABAJO PARA LA FORMULACION DEL MARCO DE LA REALIDAD

HECHO SIGNIFICATIVO	INDICADOR	CAUSA	TENDENCIA

HOJA DE TRABAJO PARA LA FORMULACION DEL MARCO DE LA REALIDAD

HECHO SIGNIFICATIVO	INDICADOR	CAUSA	TENDENCIA

FUNDACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO  
FUNDE

PLANIFICACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA  
P.E.P.

TEMA 3:  
MARCO INSTITUCIONAL

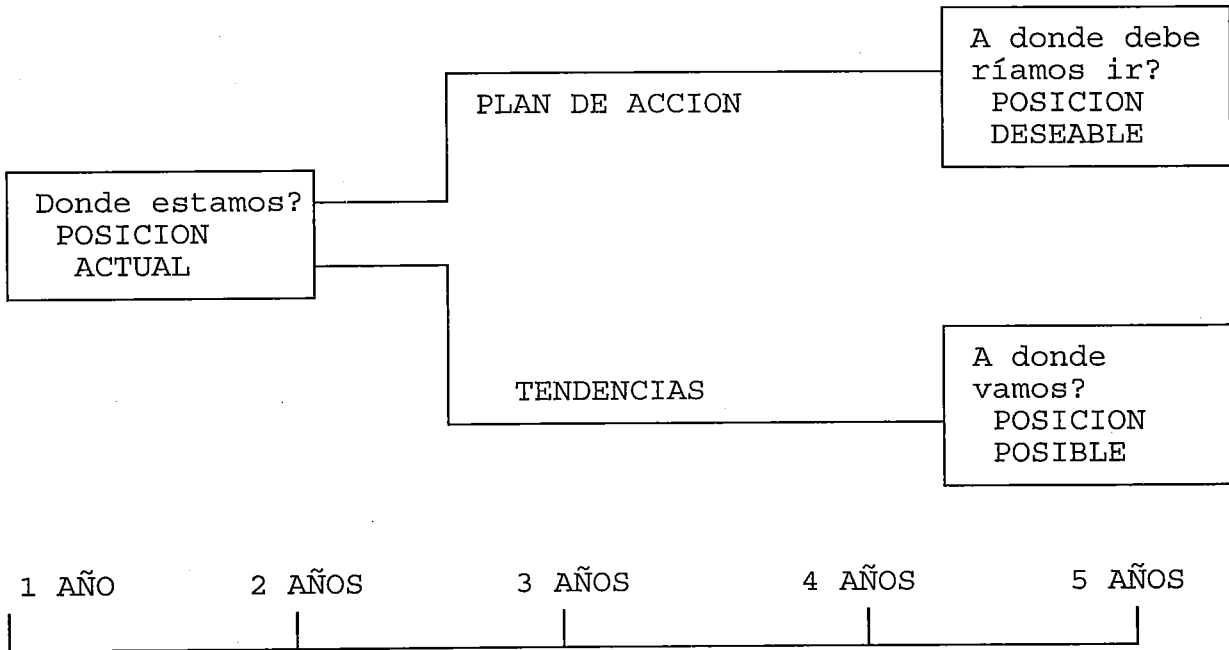
ELABORADO POR:  
CARMEN MONICO  
RENE RAMOS

SAN SALVADOR  
EL SALVADOR

SEPTIEMBRE  
1994

# CURSO DEL PROCESO DE PLANIFICACION

## CAMINO A SEGUIR



Debemos recordar que el Proceso de Planificación se inicia con la formulación del MARCO DE REFERENCIA que incluye el MARCO DE LA REALIDAD, el MARCO INSTITUCIONAL y el DIAGNOSTICO. Los tres son básicos para la identificación de las TENDENCIAS, que nos indican la POSICION POSIBLE, y la formulación del PLAN, que nos conduce a la POSICION DESEABLE.

# MARCO INSTITUCIONAL<sup>1</sup>

## 1. DEFINICION

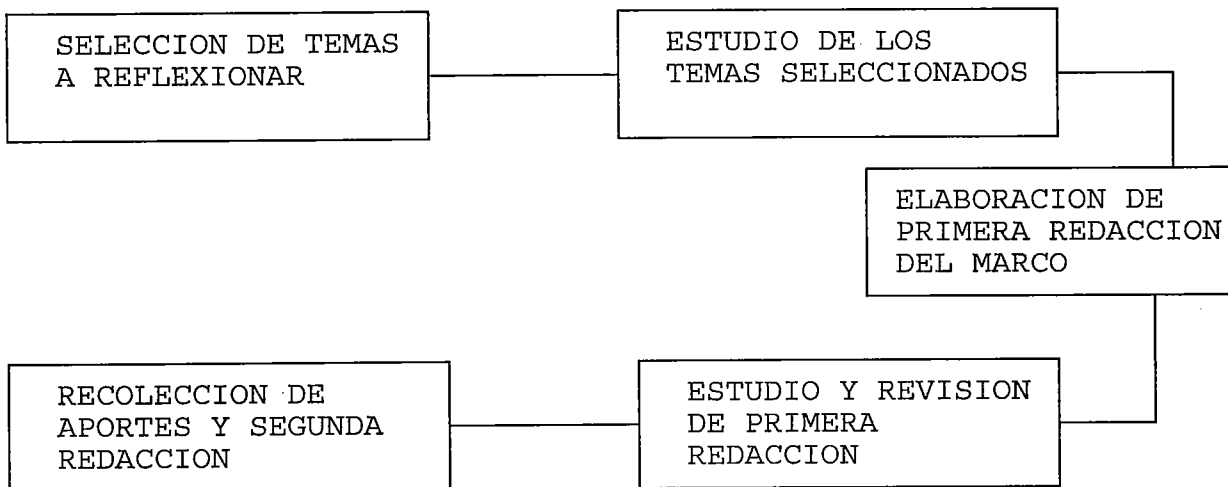
Es el conjunto de principios que identifican a la institución que desarrolla un proceso de planeación. Es la expresión de su filosofía, de su propia cosmovisión. Es una especie de síntesis vital, la explicación de la identidad existente en el grupo.

En otras palabras, debemos tener claro quienes somos ahora.

El Marco Institucional busca señalar un futuro deseable, de una manera crítica, que interpela la realidad que ha sido analizada en el Marco de la Realidad y de la cuál urge su transformación. Es la razón de ser de la institución.

En otras palabras, debemos actualizarnos, proyectarnos.

## 2. PROCESO DEL MARCO INSTITUCIONAL



---

<sup>1</sup> Basada en la Planificación Pastoral Participativa.

### 3. PASOS PARA DEFINIR EL MARCO INSTITUCIONAL

Para formular el Marco Institucional realizaremos un ejercicio por ubicar la trayectoria de la institución en el tiempo, a partir de su origen, su ubicación actual, y el curso deseable para la organización.

COMO SURGE LA ORGANIZACION?  
CUAL SE HA EVOLUCIONADO?

De quién fué la iniciativa?  
Con qué propósito nació?  
Cuáles eran los valores que la sustentaba?  
Cual era su situación legal?  
Quienes la integraron?  
Hacia quienes iba dirigida la acción, quienes fueron sus beneficiarios durante los primeros años?  
Cuales eran sus objetivos institucionales?  
Qué métodos de trabajo se emplearon?  
Qué acciones se realizaron?  
Cuál era su organización?

COMO ES AHORA?  
COMO QUEREMOS QUE SEA (DURANTE LOS PROXIMOS 5 AÑOS)?

Se pretende establecer el marco institucional AHORA  
Cuál es el propósito de la institución (fin último)?  
Cuál su estatuto legal?  
Quienes lo integran?  
Cuáles son sus valores?  
Cuáles son sus objetivos institucionales?  
Cómo se organizan?  
Cuáles son las acciones que realiza?

Se debe establecer el marco institucional deseado (el MENSAJE)

La definición del marco institucional deseado puede definirse a partir de contestarse a las siguientes preguntas:

Cuál será la misión de la institución (fin último)?<sup>2</sup>  
Cuál su estatuto legal?  
Quienes lo integrarán?  
Cuáles serán sus valores?  
Cuáles sus objetivos institucionales?  
Cómo se organizarán?  
Cuáles serán las acciones que realizará?

---

<sup>2</sup> Esta es formulada en base a la hoja de trabajo adjunta.

HOJA DE TRABAJO PARA LA FORMULACION DE LA MISION INSTITUCIONAL

NATURALEZA	BENEFICIARIAS/BENEFICIARIOS	PRINCIPIOS Y VALORES
INTEGRANTES	SERVICIOS QUE PROVEE	



FUNDACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO  
FUNDE

PLANIFICACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA  
P.E.P.

**TEMA 4:**  
**DIAGNOSTICO**

ELABORADO POR:  
CARMEN MONICO  
RENE RAMOS

SAN SALVADOR  
EL SALVADOR

SEPTIEMBRE  
1994

# DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL<sup>1</sup>

## 1. DEFINICION

### 1.1. ORIGEN

Diagnosticar tiene su origen en las palabras griegas DIA que significa "a través" y GNOSIS "conocer", por tanto, es un "conocer a través", un "conocer por medio".

### 1.2. APLICACION EN LA MEDICINA

La palabra DIAGNOSTICO es usada en la medicina de la siguiente manera: (1) se averigua sobre la salud de una persona; y (2) en caso de enfermedad, se determina las causas de la enfermedad y las necesidades más urgentes de curación/tratamiento. En la medicina se determinan las necesidades de curación/tratamiento al compararlo con un organismo sano.

### 1.3. APLICACION EN LAS CIENCIAS SOCIALES Y EN PLANIFICACION

En las ciencias sociales la palabra DIAGNOSTICO se refiere a la determinación de las necesidades institucionales para establecer las líneas de acción futuras (plan). Las necesidades se identifican a partir del análisis de la situación actual y de su contraste con una situación "ideal" (deseada).

En otras palabras, EL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL ES LA LECTURA DEL MARCO DE LA REALIDAD DESDE EL MARCO INSTITUCIONAL.

### 1.4. CARACTERISTICAS

#### ■ ES OMNIPRESENTE Y EFECTIVO

- aunque parezca una tarea difícil los humanos y humanas "diagnósticamos" permanentemente
- en nuestra labor institucional hacemos diagnóstico constantemente y en todos los ámbitos de nuestro trabajo
- de la calidad del diagnóstico depende la efectividad de las medidas correctivas y los ajustes

#### ■ ES UN PROCESO DE DISCERNIMIENTO DE LA REALIDAD

- parte de la realidad (Marco de la Realidad)
- enriquece en análisis de la realidad
- pretende orientar la acción desde la realidad

---

<sup>1</sup> Basado en la Planificación Pastoral Participativa.

- ES UN PROCESO DE APRENDIZAJE DE LA EXPERIENCIA
  - nos permite aprovechar los aciertos y evitar los errores
  - parte de nuestra realidad institucional (Marco Institucional)
- DEFINE LAS PRIORIDADES QUE ORIENTARAN EL PLAN DE ACCION
  - nos permite establecer niveles de prioridad de nuestra acción
  - es básico para la toma de decisiones a nivel institucional
  - es orientador para el proceso de formulación del plan

#### 1.5. ACTITUDES ANTE EL DIAGNOSTICO

El diagnóstico supone una actitud crítica ante la realidad, a la luz de nuestro marco institucional. La actitud que tengamos ante el diagnóstico nos debe llevar a:

- SER RADICALES: buscar la raíz o causa de los problemas.
- SER DINAMICOS: detectar los principales fenómenos de la realidad y su proyección futura.
- SER PROSPECTIVOS: mirar el presente desde la perspectiva del futuro para detertar lo nuevo, lo que nace en la realidad y que lo orientará.

#### 1.6. VISION PROSPECTIVA

La actitud prospectiva consiste en la capacidad de contemplar hechos y acontecimientos del presente bajo el punto de vista del futuro para actuar en el presente, de acuerdo con las necesidades que se descubren para hacer realidad el futuro deseado y posible.

#### Características

- es una activa de enfrentarse a los problemas
  - asumir los problemas sin fatalidad
  - adoptar una actitud de cambio
  - enfrentar los desafíos
  - crear nuevas oportunidades
  - la base de la planeación prospectiva es el diagnóstico de los problemas del presente y del futuro
- está basada en una dimensión humanística
  - busca las motivaciones humanas más profundas
  - identifica las razones para luchar, nos da esperanzas
  - viabiliza la construcción de un futuro mejor, más acorde con nuestros valores humanos, con la dignidad de las personas

- exige una visión global de la realidad
  - nos permite ver todos los hechos que caracterizan la realidad, desde una visión sistémica de la realidad
  - evita visiones parciales o distorsionadas de la realidad.

ES LA RESPUESTA A LA PREGUNTA: DE SEGUIR COMO VAN LAS COSAS, HACIA DONDE NOS DIRIGIMOS?

#### Componentes o momentos del enfoque prospectivo

PRONOSTICO: supone el estudio de la realidad actual y una distinción entre los elementos o factores permanentes y las variables, concentrando su atención en los últimos.

PROSPECTIVA: es contar con una jerarquía de valores que haga efectiva la dimensión humanística.

PLANEACION: es el momento que se inicia a partir de la identificación/definición de las líneas de acción.

## 2. ELABORACION DEL DIAGNOSTICO

Metodológicamente, la realización de un diagnóstico institucional debe tomar en cuenta las siguientes orientaciones:

### 2.1. UNA CORRECTA DEFINICION DE LOS PROBLEMAS

Los problemas deben ser formulados en forma precisa; un problema impreciso o superficial no será resuelto completamente. Para definir un problema correctamente debe resolverse las preguntas:

- Cómo se manifiesta el problema?
- Cuáles son los datos o indicadores del problema?
- Cuáles son las posibles causas del problema?
- Cuál es la causa principal más probable?
- Qué aspectos afecta el problema?
- Cuáles son sus consecuencias en la acción institucional?

### 2.2. UNA DEFINICION DE LOS PROBLEMAS PRIORITARIOS Y SU PRIORIZACION

La definición de los problemas prioritarios implica una toma de decisión. Esta se indica con algunos criterios:

- Que sea una decisión compartida, comunitaria, fruto de un discernimiento de todos a la luz de los valores o principios establecidos por todos.
- Que el grupo pueda resolverlos, que esté dentro de su campo de acción y competencia como de sus posibilidades de acuerdo a los recursos humanos, físicos, económicos e institucionales.
- Que tengan en cuenta las causas principales y la forma cómo afecta de manera notoria la acción institucional y se trabaje en la solución del problema.
- Que se tome en cuenta lo que se ha hecho hasta ahora para resolverlo, para aprender de la experiencia, aprovechar de los logros y superar las limitaciones.
- Que se identifique la manera (orden) lógico de abordarlos.

### 2.3. UN ANALISIS DE LAS FUERZAS DE CRECIMIENTO Y FUERZAS DE RESISTENCIA

Se trata de realizar una análisis de los factores o fuerzas que contribuyen favorable o desfavorablemente, para resolver el problema escogido. Este análisis va a orientar el trabajo de respuesta, inmediatamente posterior. La elaboración de diferentes alternativas de solución permite escoger la mejor en cuanto a tiempo, costo y efectividad. Supone un esfuerzo de creatividad y objetividad.

HOJA DE TRABAJO PARA LA FORMULACION DEL DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

URGENCIA/PROBLEMA	CAUSA	CONDICIONES FAVORABLES	CONDICIONES DESFAVORABLES	ASPECTO INSTITUCIONAL QUE ILUMINA	ACCION A TOMAR	PRIORIDAD	LINEA DE ACCION
						↓	↓

FUNDACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO  
FUNDE

PLANIFICACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA  
P.E.P.

TEMA 5:  
LINEAS DE ACCION

ELABORADO POR:  
CARMEN MONICO  
RENE RAMOS

SAN SALVADOR  
EL SALVADOR

SEPTIEMBRE  
1994

# LINEAS DE ACCION<sup>1</sup>

## 1. DEFINICION

Son la respuesta a las urgencias de la realidad e institucional identificadas en el diagnóstico; son los cursos de acción que la institución pretende seguir en un período determinado.

Las líneas de acción son:

- la combinación de los servicios y productos que la institución ofrece a los grupos de impacto hacia quien dirige la acción, con quienes la realiza;
- la respuesta a necesidades de desarrollo organizacional de la institución.

## 2. CARACTERISTICAS

Analizando mejor los conceptos contenidos en la definición tenemos que:

Los SERVICIOS son la realización de un conjunto de actividades de atención a la población determinada. Son los instrumentos, capacidades y orientaciones involucrados en la entrega/concreción de los productos. La prestación de un servicio implica siempre la "elaboración" de algún producto. Los servicios son parte esencial de los programas.

Los PRODUCTOS son los bienes producidos y los servicios ofrecidos; en la mayoría de los casos éstos no son materiales ni tangibles, y se generan en el marco de los proyectos.

Un PROYECTO es una unidad de programación, financiamiento y ejecución, con objetivos, punto de partida, punto final, tiempo y financiamiento específicos. Puede ser concebido sólo o como parte de un programa.

Un PROGRAMA es un conjunto organizado de actividades, procesos y servicios, por lo general complejo, y que involucra a más de un proyecto.

El DESARROLLO ORGANIZACIONAL es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización, para asegurar el crecimiento mutuo de las personas del grupo y de la institución como tal.

---

<sup>1</sup> Basada en la Planificación para Organizaciones de Desarrollo, Herramientas Metodológicas de RUTAS/IPES.



El siguiente cuadro es un ejemplo que puede dar una idea más clara del concepto de líneas de acción, servicios, proyectos y programas.

### SERVICIOS

LINEAS DE ACCION	PROMOCION	CAPACITACION	FINANCIAMIENTO	ASISTENCIA TECNICA	
ORGANIZAR A LA MUJER RURAL	PROYECTO 1		PROYECTO 6	PROYECTO 7	PROGRAMA A
GENERAR RECURSOS LOCALES	P R O Y E C T O 2				
IMPULSAR LA PRODUCCION AGRICOLA	PROYECTO 3 PROYECTO 4 PROYECTO 5	PROYECTO 9	PROYECTO 10	PROYECTO 4 Y 9	PROGRAMA B

### 3. RELACION CON OTROS COMPONENTES DEL PLAN

#### 3.1. LINEAS DE ACCION Y DIAGNOSTICO

Las líneas de acción se derivan del análisis de la realidad nacional e institucional; particularmente de las urgencias y las acciones tomar definidas en el diagnóstico y contenidas en el Marco de Referencia.

La identificación de las líneas provienen generalmente de la expresión de una necesidad de cambio propuesta en el diagnóstico.

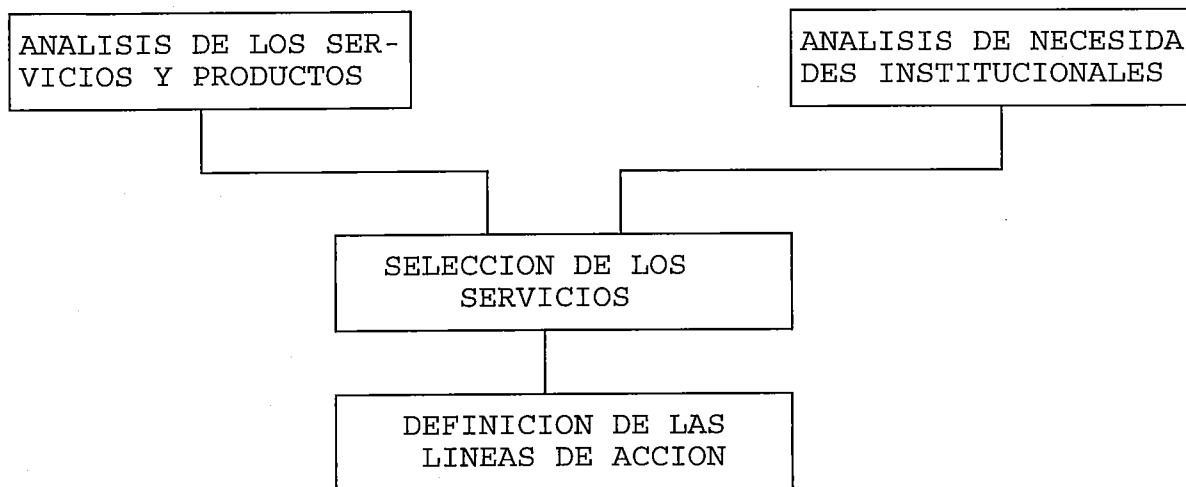
#### 3.2. LINEAS DE ACCION Y PROGRAMAS

A partir de la identificación de las líneas de acción, que son intenciones o expresión de "deseos" de cambio, se precisan las orientaciones en Programas de acción. Una línea de acción puede convertirse en uno o más programas, y de dos o más líneas se puede derivar un sólo programa. Cada programa es enunciado en forma apropiada, para dar la idea precisa de que es un conjunto organizado de actividades, procesos y servicios, y que es operativizada en uno o varios proyectos.

#### 3.3. LINEAS DE ACCION Y OBJETIVOS

Las líneas de acción expresan el QUE se propone HACER (los grandes cursos de acción) para lograr los cambios deseados, también son conocidas como "ejes estratégicos". Los objetivos son una expresión más concreta del QUE se quiere LOGRAR (en términos de resultados) y del PARA QUE se quiere lograrlo.

#### 4. PROCESO DE FORMULACION



##### 5.1. ANALISIS DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS

Partiendo del Marco de Referencia se explora la demanda de servicios, se evalúa su importancia y el grado de atención que reciben actualmente, sea de la organización que planifica o de otras instituciones públicas y privadas.

En un esfuerzo creativo, que combina imaginación, copia y adaptación, se genera un amplio espectro de posibilidades de servicios que podrían atender demandas insatisfechas o mejorar su atención.

Los resultados del análisis podrían ser consignados en un gráfica de éste tipo:

SERVICIOS DEMANDADOS	OFERTA DE SERVICIOS	SERVICIOS POSIBLES

La frontera para la exploración de los servicios demandados está dada por la misión de la organización; la determinación de los servicios posibles está dada por las características/cualidades particulares de los servicios que la organización provee, diferentes de otros servicios que se ofrecen.

Para la concepción de servicios posibles nos debemos preguntar:

- Cuáles son las demandas de servicios que se derivan de las acciones sugeridas en el diagnóstico? (desde el marco de la misión)
- Cuáles de esos servicios son atendidos actualmente?
- Quiénes los brindan? Con qué grado de calidad y cobertura?
- Cuáles servicios se pueden imaginar para atender las demandas insatisfechas? Cuáles son viables?

Reflexionar sobre la VIABILIDAD es interrogarse sobre las posibilidades de proveer los servicios "sin problemas", y sobre las posibilidades de que se mantengan aún cuando la ayuda y apoyos exteriores se terminen.

La viabilidad puede ser determinada desde diversas ópticas; para determinar los servicios posibles debemos preguntarnos:

- Desde el punto de vista técnico, son realizables las acciones proyectadas? (VIABILIDAD TECNICA)
- Tiene la institución (y sus integrantes) la capacidad de organizar y administrar las actividades planeadas? (VIABILIDAD ORGANIZATIVA)
- De qué manera el medio político-cultural favorece/desfavorece la acción? (VIABILIDAD POLITICA-CULTURAL)
- Podrían los servicios/productos generar rentabilidad económica y social? (VIABILIDAD ECONOMICA-FINANCIERA)

## 5.2. ANALISIS DE LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES

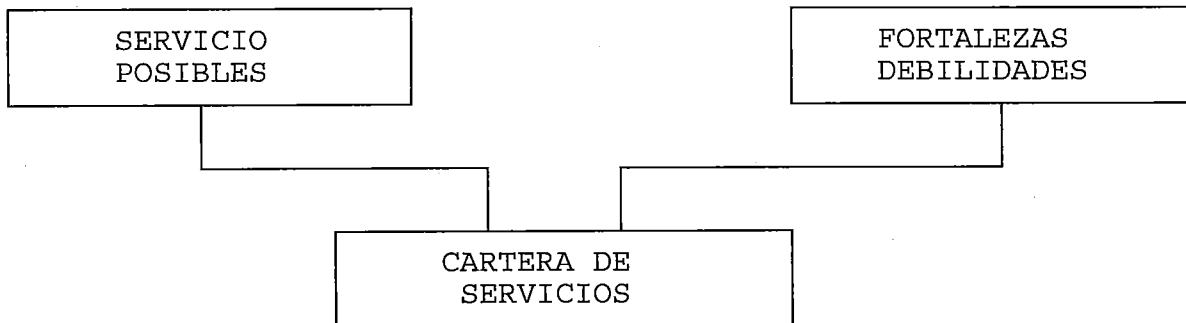
Del análisis de las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la organización se pretende identificar las NECESIDADES INSTITUCIONALES; para definir las se puede partir del diagnóstico institucional, particularmente de las URGENCIAS propuestas en tal ejercicio.

Para ello se debe ORDENAR, SINTETIZAR y PRIORIZAR dichas urgencias; las necesidades institucionales están vinculadas a la búsqueda de elevar la capacidad de la organización (EFICIENCIA Y EFICACIA) para impulsar los servicios posibles identificados en el paso anterior.

### 5.3. SELECCION DE LOS SERVICIOS

A partir del establecimiento de los SERVICIOS POSIBLES y del mismo análisis de las FORTALEZAS Y DEBILIDADES que nos sirvieran para identificar las necesidades institucionales, se selecciona el grupo de servicios que serán brindados por la organización y que constituirán su CARTERA DE SERVICIOS.

Gráficamente el proceso de análisis se puede representar de la siguiente manera:



Para la selección de servicios nos debemos preguntar:

- Cuáles servicios tienen mayor potencial respecto a la misión de la organización?
- Está o estará la organización en capacidad de brindar exitosamente esos servicios?
- Cuál debe ser la cartera de servicios que le dá más potencial a la organización?

### 5.4. DEFINICION DE LAS LINEAS DE ACCION

Con la definición de la CARTERA DE SERVICIOS y las NECESIDADES INSTITUCIONALES se procede a formular las LINEAS DE ACCION.

Aquí retomamos las preguntas básicas del enunciado de líneas de acción:

- Cuál debe ser la respuesta de desarrollo institucional (combinación de los servicios y productos que la institución ofrece) a los grupos de impacto?
- Cuál debe ser la respuesta a las necesidades de desarrollo organizacional de la institución?

HOJA DE TRABAJO PARA LA FORMULACION DE LAS LINEAS DE ACCION

ACCIONES PRIORIZADAS DEL DIAGNOSTICO	SERVICIOS POSIBLES	CARTERA DE SERVICIOS	NECESIDADES INSTITUCIONALES	LINEAS DE ACCION

FUNDACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO  
FUNDE

PLANIFICACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA  
P.E.P.

TEMA 6:  
OBJETIVOS

ELABORADO POR:  
CARMEN MONICO  
RENE RAMOS

SAN SALVADOR  
EL SALVADOR

SEPTIEMBRE  
1994

# OBJETIVOS<sup>1</sup>

## 1. DEFINICION

Un objetivo es la expresión de un resultado que se quiere lograr y de la razón por la cuál se desea alcanzar dicho resultado.

Todo objetivo responde a las preguntas:

QUE SE QUIERE?: entendida como la razón, los cambios que se quieren lograr. Constituye la finalidad esencial del objetivo.

PARA QUE SE QUIERE?: entendida como la intención, la pretensión que se busca. Constituye el fin altruista del objetivo.

UNA CORRECTA FORMULACION DE LOS OBJETIVOS SOLO ES POSIBLE A PARTIR DE UN BUEN DIAGNOSTICO.

## 2. CARACTERISTICAS

■ DEBE MOSTRAR LA ACTITUD GLOBAL DEL GRUPO que pretende realizar una acción o programa.

■ ES UN PUNTO DE CONVERGENCIA DE ACTITUDES Y ACTIVIDADES. En éste sentido un objetivo es clave para lograr una acción de conjunto.

■ SU ESENCIA ES UN PODER DE ATRACCION Y MOVILIZACION de las voluntades de todas y todos en un grupo.

■ ES UN FARO QUE EN TODO MOMENTO ILUMINA Y ORIENTA el trabajo del grupo; es visible para ellas/ellos y para las demas personas en el medio ambiente.

■ UN OBJETIVO DEBE SER:

CLARO: que con precisión sean identificados los fines que se persiguen

COMPRENSIBLE: que todas las personas involucradas lo entiendan y se comprometan a actuar

---

<sup>1</sup> Tomado de la Planificación Pastoral Participativa.

LIMITATIVO: que se distingan sus alcances y oriente los esfuerzos del grupo

ALTRUISTA: que busque lo mejor de la todas y todos y de la organización

REALIZABLE: que en el tiempo establecido se pueda lograr

OPORTUNO: que se logre en el momento histórico

CONCRETO: que refiera a la realidad concreta

EVALUABLE: que su cumplimiento pueda ser monitoreado y evaluado en el tiempo

■ UN OBJETIVO NO DEBE SER:

- \* UN PROPOSITO QUE NO PARTA DEL ANALISIS DE LA REALIDAD: si se inventa "en el aire", sin partir de un análisis que nos indique lo que hemos hacer en un momento determinado.
- \* UNA DETERMINACION QUE SOLO ATIENDA LOS INTERESES DE FUNDADORES/FUNDADORAS O DE PERSONAS AJENAS A LA INSTITUCION: como el compromiso de unos/unas pocos/pocas personas en el grupo o desde las intenciones de "externos" a la organización.
- \* UNA SUMATORIA DE IDEAS INDIVIDUALES: expresión de una simple recolección de las ideas del grupo.
- \* UNA MEZCLA DE SIMPLES INTENCIONES: enunciado de qué quisieramos lograr, partiendo de la mera subjetividad de las personas, sin tomar en cuenta del análisis de la realidad.
- \* UN SIMPLE ENUNCIADO SIN CONTENIDO: con muchas palabras bonitas y técnicamente bien redactadas pero intrascendentes en su contenido.
- \* UN ENUNCIADO DE PROPOSITOS PAUSIBLES PERO NO OPERATIVOS: como expresiones que no pueden traducirse en metas.
- \* UN CONJUNTO DE IDEAS VAGAS O CONFUSAS: una amalgama de ideas no es un objetivo, sobre todo si éstas no están claramente definidas y son hasta contradictorias.
- \* INCOHERENTE EN SU REDACCION: si no establece claramente el QUE y el PARA QUE; si adolece de coherencia entre los propósitos y las intenciones; si es demasiado largo y cansado.



### 3. TIPOS DE OBJETIVOS

#### 3.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general es el ideal de la sociedad, de las personas, de la organización hacia la cuál se dirige la acción institucional. Es el enfoque general que se quiere dar a todo el Plan Global. Se inspira en el Marco Institucional, y por ello representa no sólo el punto final de la planeación sino el móvil y el propósito en el cuál el grupo cree y por el cual lucha.

El objetivo general define la dirección que tomará la acción institucional en su conjunto, da el matiz particular que tendrán las respuestas a las urgencias identificadas.

El objetivo general nos permite conocer rápidamente cuál es el modelo de organización que está detrás del Plan.

#### 3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

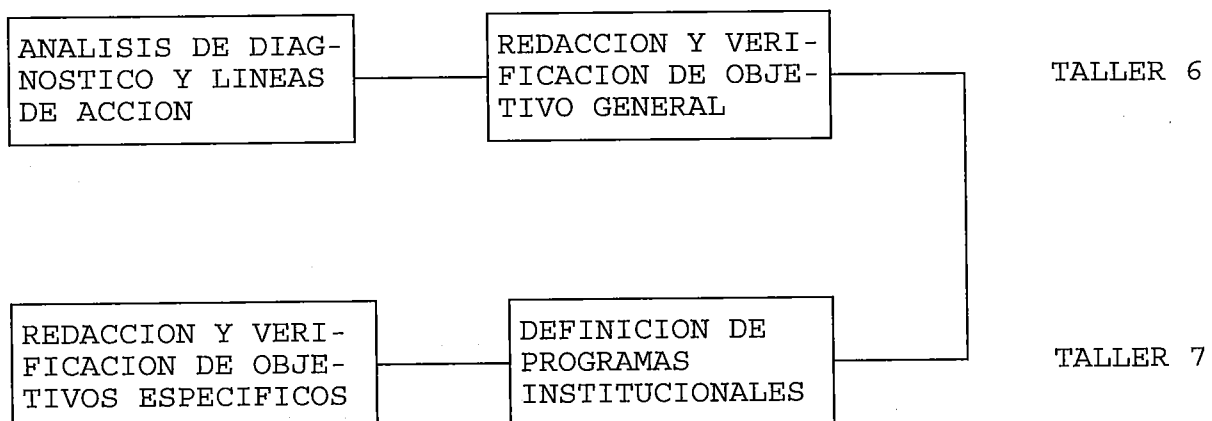
Los objetivos específicos, son la respuesta "específica, conciente e intencional" a las urgencias de la realidad o a las necesidades institucionales. Son como los caminos que ayudan a lograr el objetivo general.

Los objetivos específicos tienen las dos partes que tiene el objetivo general: el QUE (respuesta específica y consciente) y el PARA QUE (respuesta intencional).

Los objetivos específicos orientan los diferentes programas que se han de desarrollar, inspirándolos, para alcanzar el resultado global y particular deseados.

Pueden ser a corto, mediano y largo plazo. Generalmente a cada línea de acción definida para atender las urgencias principales corresponde un objetivo específico.

### 4. PROCESO A SEGUIR



## 5. REDACCION DE OBJETIVOS

Los objetivos responden a dos análisis diferentes y complementarios: un análisis técnico y un análisis lógico-institucional.

ANALISIS TECNICO	ANALISIS LOGICO-INSTITUCIONAL
Se ocupa de revisar el cumplimiento de las condiciones técnicas del objetivo, es decir si responde al procedimiento técnico de redacción.	Se dirige a establecer si el objetivo responde a las urgencias/problemas de la realidad e institucionales (identificados en el diagnóstico), si responde a las líneas definidas de acción, si toma en cuenta lo existente ya como respuesta, si corresponde al proceso que se ha vivido, si introduce un cambio importante en la acción institucional para hacerla más efectiva.

UN OBJETIVO DEBE SER TECNICAMENTE INTACHABLE E INSTITUCIONALMENTE TRASCENDENTAL Y APROPIADO.

UN OBJETIVO DEBE SER EXPRESION CUALITATIVA DE PROPOSITOS E INTENCIONES, DEBEN PODER TRADUCIRSE CUANTITATIVAMENTE EN METAS.

## 5.1. PAUTAS DE FORMULACION DE OBJETIVOS

### ■ CONTENIDO

Todo objetivo debe tener un QUE y un PARA QUE; éstos son sus dos contenidos básicos.

### ■ LENGUAJE

Todo objetivo se formula en un verbo en infinitivo para que sea dinámico. Que los verbos sean "activos" y no den la sensación de ser "paternalistas".

### ■ EXTENSION

Los objetivos no deben ser demasiado largos; lo normal es que estén formulados en cerca de 25 palabras. Se debe Evitar citas bibliográficas o textuales, que alargen y hagan perder claridad.

## 5.2. PAUTAS DE VERIFICACION DE OBJETIVOS

### ■ PERTINENCIA

[Si es un objetivo genearall] Es el objetivo pertinente a la Misión institucional? [Si es un objetivo específico para un programa] Es pertinente al Objetivo General? Se refiere al Programa institucional definido? [Si es de un proyecto] Es pertinente a la Misión y Objetivos Institucionales?

### ■ CONTENIDO

Establece claramente el QUE se quiere lograr (como resultado) y el PARA QUE se quiere hacerlo (como fin altruista)? Contiene todo lo que QUE queremos lograr y el PARA QUE lo queremos lograr?

### ■ REDACCION

El verbo del QUE está en infinitivo? En cuántas palabras ha sido formulado? Con ésas palabras (que inician con verbo infinitivito y son aproximadamente 25 en total), se entiende clara y suficientemente el objetivo redactado?

ALGUNOS VERBOS PARA OBJETIVOS Y POLÍTICAS
--

**Verbos para los objetivos:**

Alcanzar	Desencadenar	Lograr
Conseguir	Elaborar	Organizar
Construir	Establecer	Realizar
Desarrollar	Instaurar	Recuperar
Desatar	Investigar	Resolver

**Verbos para las políticas:**

Anunciar	Garantizar	Preferir
Apoyar	Impulsar	Profundizar
Buscar	Insertar	Promover
Celebrar	Liberar	Rescatar
Decidir	Luchar	Restituir
Defender	Manifestar	Sanar
Descubrir	Motivar	Servir
Discernir	Movilizar	Simpatizar
Estimular	Objetar	Transmitir
Facilitar	Ofrendar	Unificar
Fortalecer	Participar	Vivenciar

*Nota:* Los verbos aquí consignados no agotan las posibilidades, ni pretender limitar la selección de los mejores verbos para los objetivos y políticas. Son solamente una ayuda.

**FUNDACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO  
FUNDE**

**PLANIFICACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA  
P.E.P.**

**TEMA 7 :  
PROGRAMAS INSTITUCIONALES**

**ELABORADO POR:  
CARMEN MONICO  
RENE RAMOS**

**SAN SALVADOR  
EL SALVADOR**

**SEPTIEMBRE  
1994**

## PROGRAMAS INSTITUCIONALES<sup>1</sup>

### 1. DEFINICION

Es conveniente clarificar que existen diferentes interpretaciones sobre lo que es un PLAN, un PROGRAMA y un PROYECTO, pues se podría referir a lo mismo. Las definiciones que utilizaremos de cada una de éstas es la siguiente:

Un PLAN es el producto de un proceso de planificación, que parte de una análisis de la realidad y sus tendencias, y contiene principios y propósitos, objetivos y metas, actividades e identificación de recursos, etc.. La PLANIFICACION es un método de trabajo para orientar el proceso de toma de decisiones que antecede a la acción. Por tanto, un Plan Estratégico (de Mediano o Largo Plazo) es como la unidad "más grande" de ejecución, que incluye programas y proyectos. Un Plan Operativo es como la unidad "más pequeña" en cuanto concretiza las acciones de un proyecto o de una actividad en un período de 1 año o menos.

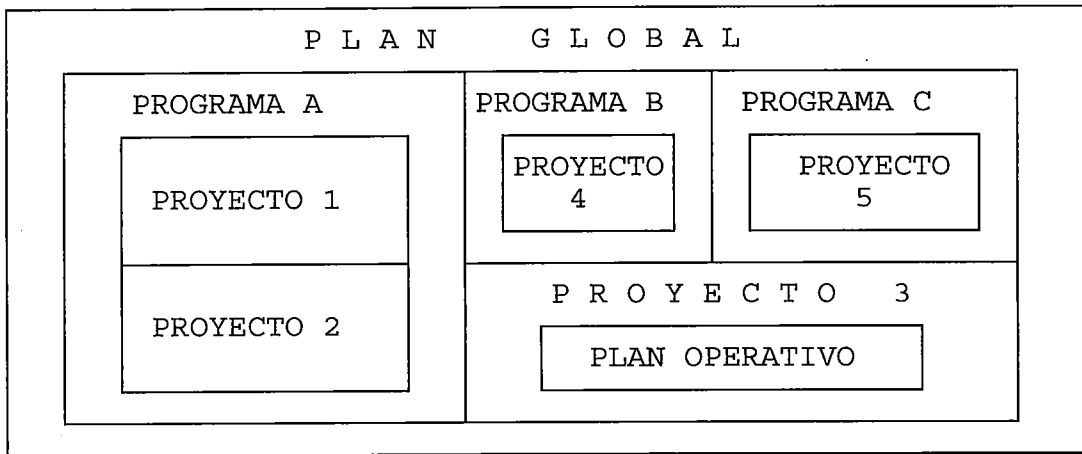
Un PROGRAMA es un conjunto organizado de actividades, procesos y servicios, que persiguen un objetivo específico; un programa puede contener una estructura espacial y temporal de varios proyectos. La visión de conjunto que proporciona el programa dará elementos de juicio para elegir los proyectos que conviene preparar y estudiar en función de los objetivos de éstos; a su vez el estudio de los proyectos individuales influirá en la formulación de los objetivos y de los criterios de acción de los programas, estableciendo un proceso continuo de revisión y ajuste.

Un PROYECTO es una unidad de programación, financiamiento y ejecución, con objetivos, punto de partida, punto final, tiempo y financiamiento específicos, etc.; que puede estar contenido en un plan o en un programa. La PROGRAMACION es uno de los componentes de la planificación en el cuál se identifican y seleccionan con criterio de viabilidad las acciones necesarias para el cumplimiento de los propósitos buscados.

---

<sup>1</sup> Basado en diversos documentos sobre Planificación, que incluyen: "Manual de Proyectos de Desarrollo Económico" de la CEPAL (1958), "Evaluación de Impacto Social" de Arlette Pichardo Muñiz (1989) y "Planificación para Organizaciones de Desarrollo" de RUTAS/IPES (1993).

La definición expuesta sobre Plan, Programa y Proyecto puede ser visualizada en el siguiente gráfico:



## 2. EL ENTUSIASMO Y LA PARTICIPACION LOS PROTAGONISTAS DEL DESARROLLO EN LOS PROGRAMAS<sup>2</sup>

La palabra "entusiasmo", tal como se usa aquí, es conocida como: motivación, determinación, voluntad, entrega, compromiso, mística, inspiración, amor por el trabajo. Es el deseo o voluntad de esforzarse para alcanzar un objetivo; es la determinación de aventurarse, experimentar, estudiar, tomar decisiones, cooperar con otras personas, y luchar hacia un objetivo común.

Generar entusiasmo entre las personas involucradas es la única forma factible de evitar el PATERNALISMO o MATERNALISMO; es la única dinámica que puede estimular un esfuerzo de verdadera autoayuda.

EL ENTUSIASMO ES LA FUERZA IMPULSORA DE LA PARTICIPACION Y LA FUERZA IMPULSORA DE TODO DESARROLLO HUMANO VERDADERO.

■ El programa tienen que encaminarse hacia la solución de "necesidades sentidas"; es decir las personas a quienes va dirigida la acción institucional (y el personal mismo) tiene que tener un fuerte deseo de superar el problema que el programa está enfrentando.

---

<sup>2</sup> Basado en "Dos Mazorcas de Maíz": Una guía para el mejoramiento agrícola orientado hacia la gente, de Rolando Bunch (1982).

■ Las personas involucradas tienen que considerarse capaces de solucionar el problema; o sea la solución tienen que ser viable (responde a intereses) y factible (posibilidad/capacidad de impulsarla).

■ Las personas hacia quienes va dirigida la acción debe haber estado involucrada (de alguna manera) en la planificación, ejecución y evaluación del programa, para que sientan que el trabajo y los éxitos (y fracasos) del programa son suyos.

■ El éxito "rápido" y reconocible es también fuente de entusiasmo; la gente que duda de los motivos de un programa, solamente cambiará de opinión cuando pueda reconocer que el programa ha logrado algún éxito de beneficio concreto para ella. Participar y llegar a identificarse con un esfuerzo que nunca tiene éxito no produce entusiasmo, sino PESIMISMO, DESESPERACION y a veces VERGUENZA.

### 3. CONTENIDOS DE LOS PROGRAMAS

#### a. ENUNCIADO

El enunciado del programa debe estar claramente definido para dar la idea de lo que se trata; los programas concretizan las líneas de acción, y por tanto deben ser reflejarlas en sus enunciados. Los enunciados de los programas se constituyen en las "áreas temáticas" que la institución desarrolla en un período determinado.

Recordar que una línea de acción puede convertirse en uno o más programas, y de dos o más líneas se puede derivar un sólo programa. Cada programa es enunciado en forma apropiada, para dar la idea precisa de que es un conjunto organizado de actividades, procesos y servicios, y que es operativizada en uno o varios proyectos.

Ejemplos de enunciados son:

- \* Programa de Investigación para la Acción Femenina
- \* Programa de Transferencia Tecnológica Rural
- \* Programa de Educación para la Salud Integral Comunitaria, etc.

#### b. COMPONENTES

A los programas debe establecerseles sus componentes; es decir, debe identificarse las diversas actividades, procesos y servicios que contiene/combina cada programa.

Son ejemplos de componentes:

- \* Programa de Investigación para la Acción Femenina:
  - Investigación con enfoque de género
  - Difusión de investigaciones producidas
  - Sistematización de estudios realizados
  - Desarrollo de técnicas de investigación



- \* Programa de Transferencia Tecnológica Rural
  - Investigación de prácticas autóctonas
  - Asistencia técnica agropecuaria
  - Capacitación agrícola y pecuaria
  - Experimentación en pequeña escala
  
- \* Programa de Educación para la Salud Comunitaria
  - Capacitación en salud integral
  - Promoción de hábitos de salud comunitaria
  - Organización de Comités de Salud

c. OBJETIVOS

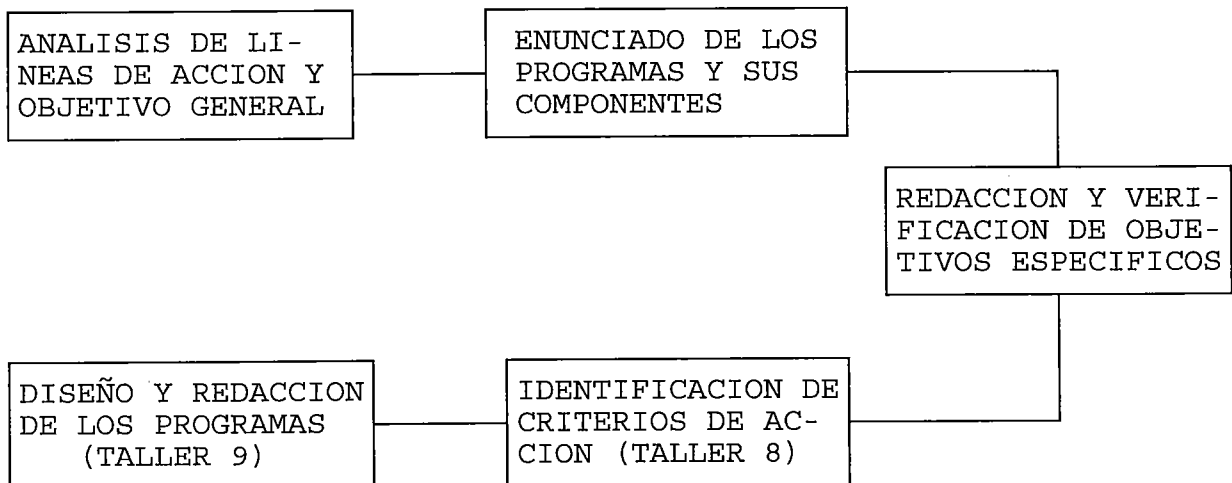
Para que un programa evolucione de manera más eficiente y logrando el impacto deseado, debe tener sus objetivos bien definidos; los objetivos de los programas institucionales se convierten en los objetivos específicos del Plan Global.

Debemos recordar que los objetivos específicos son la respuesta "específica, conciente e intencional" a las urgencias de la realidad o a las necesidades institucionales. Son como los caminos que ayudan a lograr el objetivo general.

Los objetivos específicos tienen las dos partes que tiene el objetivo general: el QUE (respuesta específica y consciente) y el PARA QUE (respuesta intencional).

Los objetivos específicos orientan los diferentes programas que se han de desarrollar, inspirándolos, para alcanzar el resultado global y particular deseados.

3. PROCESO DE FORMULACION



FUNDACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO  
FUNDE

PLANIFICACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA  
P.E.P.

TEMA 8:  
CRITERIOS DE ACCION

ELABORADO POR:  
CARMEN MONICO  
RENE RAMOS

SAN SALVADOR  
EL SALVADOR

SEPTIEMBRE  
1994

# CRITERIOS DE ACCION<sup>1</sup>

## 1. DEFINICION

Un criterio es una norma para juzgar, para discernir, para conocer la verdad. Un criterio es una regla para desarrollar una acción efectiva, verdadera. Supone un discernimiento, un juicio, una opción respecto a la forma general de actuar. Es consecuencia de la adopción del Marco de Referencia; es la concreción de las líneas de acción; son las pautas que guían la Programación.

Los criterios de acción reflejan la mentalidad, el marco teórico o la "filosofía de acción" del grupo. Caracterizan la manera cómo trabaja o quiere trabajar un grupo.

Los criterios de acción que consideraremos son: las políticas y las estrategias.

EN UN PLAN GLOBAL LAS POLITICAS Y ESTRATEGIAS SON LOS CRITERIOS GLOBALES DE ACCION; EN EL NIVEL DE LOS PROGRAMAS SON CRITERIOS ESPECIFICOS QUE ORIENTAN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO BUSCADO.

## 2. POLITICAS

Una política es una línea de acción (más específica), un principio orientador, una ACTITUD BASICA que el grupo asume como necesaria para desarrollar un plan de acción, para alcanzar los objetivos propuestos. Su origen es el MARCO INSTITUCIONAL; las políticas son la concreción de los principios y valores establecidos en la MISION INSTITUCIONAL.

Las políticas se identifican como guías de pensamiento en la toma de decisiones, y presuponen que cuando se toman éstas decisiones caerán dentro de ciertas áreas: las definidas en las políticas.

Para cada objetivo, tanto general como específicos, se definen unas políticas con los valores que son claves para orientar su consecución. Si el objetivo indica el resultado que se quiere y la razón o intención para lograrlo, las políticas aportan el COMO hacerlo realidad.

Las políticas pueden atender diversos aspectos:

- metodológicos
- organizativos
- de relaciones inter-institucionales/inter-organizacionales
- de manejo de recursos, etc.

---

<sup>1</sup> Basado en la Planificación Pastoral Participativa.

### 3. ESTRATEGIAS

Las estrategias son los modos, maneras, formas de acción que se asumen y promueven para apoyar o para concretar una determinada política. Tienen origen particularmente en el MARCO DE LA REALIDAD, y constituyen ACCIONES BASICAS que el grupo impulsará en el marco de cada política.

Las estrategias son alternativas para aplicar las políticas en diferentes ambientes y circunstancias; por tanto, brindan alternativas para variedad de situaciones en que se realiza el trabajo.

### 4. REDACCION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS

Una política se elabora teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Debe identificarse el valor que respalda o sustenta la política.
- Se redactan en un verbo infinitivo. Son preferibles los verbos que expresan actitudes o acciones generales son los más apropiados (ver anexo).
- Se diferencian de la redacción del objetivo en que no responden a un PARA QUE. La política señala el COMO y no el QUE.
- Cada política debe tener varias estrategias, que muestren alternativas, diferentes modos o formas de concretar dicha política, aplicables en diversas circunstancias y ambientes.

Una estrategia se elabora teniendo en cuenta la situación concreta de trabajo, sus posibilidades, la oportunidad, la convivencia.

- Se deben elaborar buscando alternativas de solución a los problemas identificados en el diagnóstico.
- Se redactan en un verbo gerundio. Son preferibles los verbos que expresen las acciones más operativas que el grupo pretende efectuar.
- Las estrategias se diferencian de las políticas en que aunque siempre expresan un COMO se pretende realizar la acción, indican actividades, acciones específicas. Una vez redactadas las políticas las estrategias se pueden formular a partir de una pregunta generadora: MEDIANTE QUE LO HAREMOS?
- A cada estrategia debe corresponder una o más actividades en la programación.

LA ELECCION DE UNA U OTRA FORMA DE REDACCION DE LOS CRITERIOS DE ACCION RESPONDE A LAS CONDICIONES DEL GRUPO QUE ELABORA EL PLAN PARTICIPATIVO. PARA ALGUNOS ES MAS FACIL UNA FORMA QUE OTRA. LO FUNDAMENTAL NO ES LA REDACCION EN SI, SINO QUE LA REDACCION PERMITE IR FORJANDO UNA MENTALIDAD PROPIA, UN ESTILO PROPIO DEL GRUPO.

##### 5. EVALUACION DE LOS CRITERIOS DE ACCION

Las políticas y las estrategias deben evaluarse periódicamente, anualmente al menos, para ver su efectividad, su validez y conveniencia.

Para ello, las políticas y estrategias deben ser claras y precisas; discutivas y adoptadas por todo el grupo. CUANDO UNA ORGANIZACION TIENE CLARAMENTE FIJADAS SUS POLITICAS, REDUCE EN UN ALTO PORCENTAJE LAS TENSIONES Y CONFLICTOS ENTRE SUS INTEGRANTES, PORQUE YA TIENEN BASTANTE CLARO Y DEFINIDO, LO QUE HA DE HACERSE EN SITUACIONES CONCRETAS.

**TALLER #8**  
**FORMULACION DE CRITERIOS DE ACCION**

POLITICA #1: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #1: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #2: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #3: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

POLITICA #2: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #1: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #2: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #3: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

POLITICA #3: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #1: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #2: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #3: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

POLITICA #4: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #1: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #2: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #3: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

POLITICA #5: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #1: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #2: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #3: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

POLITICA #6: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #1: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #2: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ESTRATEGIA #3: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



FUNDACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO  
FUNDE

PLANIFICACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA  
P.E.P.

TEMA 9:  
PROGRAMACION

ELABORADO POR:  
CARMEN MONICO  
RENE RAMOS

SAN SALVADOR  
EL SALVADOR

SEPTIEMBRE  
1994

## PROGRAMACION<sup>1</sup>

### 1. DEFINICION

Es la etapa de la programación cuando se precisan las respuestas concretas a las líneas de acción detectadas en el diagnóstico; es el momento de concretar los objetivos específicos del plan y en consecuencia de construir, de caminar hacia el objetivo general. En la programación se aplican las políticas y estrategias elaboradas tanto a nivel de objetivo general como a nivel de objetivos específicos o programas.

El Plan Global tiene una duración de tres a cinco años inicialmente, pero en la medida que setiene mayor exeriencia se pueden extende por más tiempo. Además en las ciencias sociales, se considera que paraproducir un cambio radical se requiere un período de 10 años aproximadmete. El Plan Global se realiza por medio de los programas. En el omento de la programación se elaboran no sólo un conjunto de actividades sino que se definen los procesos de cambio que se recorrerán para lograr los resultados deseados.

La programación que aquí proponemos e impulsamos es una programación de procesos. Esto significa un esfuerzo, un cambio fuert en la manera de pensar y de actuar. Se trata de pasar de una acción institucional de actividades a una de procesos.

Un proceso es un conjunto de acciones coordinadas lógicamente para que produzca un determinao cambio en la realidad. Estos cambios no se logran de un momento a otro, requieren un período de tiempo más o menos largo de acuerdo con el tipo de cambio que se quiere lograr. No es lo mismo modificar el horario de atención al público, que el estilo como se le atiende. Un proceso puede por tanto requerir un tiempo corto o un tiempo largo.

La programación, en sentido estricto, permite organizar, orientar y proyectar las actividades pr un año o por un semestre; pero en un sentid más amplio ha de considerar los pasos necesarios para lograr el cambio y de acuerd al tiempo necesario para lograr cada resultado parcial, establecer el tiempo total del proceso.

Una programación eficiente procura desencadenar procesos y evitar acumular acciones dispersas, aisladas. Los procesos suponen el desarrollo de la acción de respuesta a una necesidad, de manera gradual, progresiva, con la posibilidad de efectuar los ajustes necesarios para conseguir el fin propuesto. Con nuestra acción institucional buscamos un cambio, como una transformación: el cambio de estructuras y estilos de vida, sentar las bases para el desarrollo sostenible humano. Estos cambios o transformaciones para que sean efectivos, requieren un proceso, una serie de actividades lógicamente encadenadas de manera gradual.

---

<sup>1</sup> Basada en la Planificación Pastoral Participativa.

## 2. ANTES DE PROGRAMAR: INVENTARIO DE RECURSOS

Antes de programar, una vez decididos los objetivos y adoptados los criterios de acción conviene revisar los recursos con que cuenta la organización. De acuerdo a la cantidad y calidad de los recursos que se tiene y a la posibilidad de contar con nuevos recursos, en plazo corto o mediano, o en un determinado tiempo se pueden prever un número dado de actividades y programas. No tener en cuenta ese aspecto puede llevar a un programa más allá de las posibilidades y en consecuencia a no cumplir con lo programado, a la pérdida de la motivación y en interés tanto del grupo de trabajo como de las personas a quien va dirigida la acción.

Para evaluar los recursos con que se cuenta se hace un INVENTARIO (recuento y clasificación) de ellos. Desde el punto de vista administrativo, los recursos pueden identificarse de la siguiente manera:

### 2.1. Recursos humanos

- **Capacitación:** nivel de educación general, educación específica, experiencia comunitaria/cooperativa, etc.
- **Dedicación:** si es de tiempo completo, medio tiempo, fines de semana u ocasional.
- **Vinculación:** si se está empleada formalmente (recibe un salario), realiza consultorías (honorarios) o presta colaboración gratuita.

### 2.2. Recursos físicos

- **Dedicación actual:** en que se ocupan o utilizan, tiempo que se ocupan.
- **Estado en que se encuentran:** en funcionamiento, requieren reparación y costo de ella, abandonados pero en capacidad de utilizarse.
- **Vinculación:** si es en propiedad, los títulos legales, si es en préstamo, especificar las condiciones, o si es en arriendo, su valor.

### 2.3. Recursos económicos

- **Ingresos fijos por servicios:** establecer su fuente, periodicidad y cuantía.
- **Donaciones (para funcionamiento o proyectos de intervención):** establecer su fuente, período de financiamiento, cuantía y rubros/acciones que cubre.
- **Créditos:** establecer su fuente, período de financiamiento, cuantía y rubros/acciones que cubre, tipo de interés, otras condiciones.

## 2.4. Recursos institucionales

Identificar a las organizaciones de las comunidades a quienes va dirigida la acción, entidades gubernamentales y no-gubernamentales de acción social que existen en la zona de trabajo de la organización. Identificar su perfil institucional: objetivos, responsables y dirigentes, direcciones y telefonos (si están disponibles), los servicios que prestan, la calidad y requisitos que tienen para prestarlos.

EL INVENTARIO DE RECURSOS ES UTIL PARA CONTRASTAR/CONFRONTAR CON EL PRESUPUESTO QUE SE ELABORA DURANTE LA PROGRAMACION.

- Si el inventario es mayor que el presupuesto: se puede revisar la programación y si es conveniente o necesario incrementar las actividades.
- Si el inventario es igual al presupuesto: se ajusta la programación a las posibilidades con que se cuentan.
- Si el inventario es menor que el presupuesto: o se revisan y reducen algunas actividades no esenciales o se difiere un programa o actividades mientras se captan los recursos faltantes o se presenta un proyecto de financiamiento.

EL MANEJO DE LOS RECURSOS NO ES UN ASUNTO ECONOMICO O ADMINISTRATIVO Estrictamente, ANTE TODO ES UN ASUNTO DE CRITERIOS. LOS CRITERIOS QUE SE DEBEN PROMOVER AL INTERIOR DE LA INSTITUCION Y DE LOS GRUPOS CON QUIEN SE TRABAJO SON:

- Autosuficiencia: procurar que la institución y los grupos con que se trabaja vayan generando en la mayor proporción posible sus recursos necesarios y reducir al mismo tiempo su dependencia de recursos externos, particularmente para en la provisión de necesidades vitales, las más esenciales.
- Desarrollo endógeno: debe basarse en el estilo propio de crecimiento de la comunidad o grupo.
- Independencia: el derecho que tiene la institución, así como los grupos de impacto que atiende, a lograr su autodeterminación, su autonomía.
- Participación a nivel local: contar con recursos que se generen a nivel de los servicios que se ofrecen localmente, o los que generan los grupos de impacto para apoyar el desarrollo de los proyecto y el trabajo de las instituciones.
- Solidaridad y sororidad: la generación de ingresos basados en el apoyo mutuo, entre humanos y humanas y entre mujeres.

## INVENTARIO DE RECURSOS - 1

### RECURSOS HUMANOS

CARACTERISTICAS (CAPACITACION, EXPERIENCIA)	CANTIDAD	DEDICACION			VINCULACION	COSTO ANUAL
		T.C.	M.T.	T.P.		

### RECURSOS FISICOS

TIPO	CANTIDAD	ESTADO ACTUAL	UTILIZACION ACTUAL	COSTO ANUAL

## INVENTARIO DE RECURSOS - 2

### RECURSOS ECONOMICOS

INGRESOS FIJOS		GASTOS FIJOS		INGRESOS VARIABLES		GASTOS VARIABLES	
CONCEPTO	CANTIDAD	CONCEPTO	CANTIDAD	CONCEPTO	CANTIDAD	CONCEPTO	CANTIDAD

### RECURSOS INSTITUCIONALES

NOMBRE Y DIRECCION DE LA INSTITUCION	RESPONSABLE	SERVICIOS QUE PRESTA	REQUISITOS

### 3. ELABORACION DE LA PROGRAMACION

Para elaborar la programación se desarrollan los siguientes pasos:

1. Diseño del proceso del programa
2. Redacción del programa
3. Presupuestación del programa
4. Distribución en el tiempo

Los cuatro pasos están ligados de tal manera que el tercero no es posible sin los dos primeros. El más complejo es el diseño del proceso, de allí se desprenden los otros 3 pasos.

#### 3.1. DISEÑO DEL PROCESO

Para un buen diseño del proceso, se parte de un análisis de la situación que se va a trabajar, que se quiera mejorar, cambiar o transformar. Para ello contamos con todo el trabajo hecho tanto en Marco de Realidad como en el Diagnóstico. Este análisis de la situación actual del problema se confronta con un análisis del Marco Institucional, a fin de establecer con precisión las características de la situación actual y de la situación deseada.

La SITUACION ACTUAL o punto de partida son aquellos aspectos del problema que queremos cambiar y en los que podemos actuar para que nuestro esfuerzo sea más efectivo. Mientras más precisa sea la identificación del aspecto a cambiar mayores serán las posibilidades de hacer el cambio. Dar los datos cuantitativos (cantidad) y cualitativos (calidad).

La SITUACION DESEADA es el cambio que queremos tener de cada aspecto de la situación actual, al termino del programa. Este cambio ha de ser cuantitativo y cualitativo. Ha de ser posible de alcanzar y estará en consonancia, en armonía con el objetivo específico del programa. La suma de los cambios es el objetivo específico.

Una vez hecho esto se pasa al diseño del CURSO DE ACCION o la RED DE METAS. El curso de acción es la representación gráfica del proceso que se seguirá para pasar de la situación actual a la situación deseada. Muestra cambios progresivos que llevarán al cambio propuesto como ideal. Es la representación de los resultados parciales que pueden alcanzarse para lograr el cambio deseado. Es un conjunto de acciones-meta lógicamente encadenadas para lograr el objetivo propuesto. Son los resultados parciales que se quieren lograr a través del tiempo.

El curso de acción permite ubicarse en el desarrollo del proceso, saber qué pasos o resultados han de conseguirse y en qué orden o secuencia. Esta técnica es una adaptación de la técnica PERT (Técnica de Control y Evaluación de Proyectos) que tiene como reglas básicas las siguientes:

- Para cada cambio deseado, generalmente se requiere un proceso particular. Pueden ser integrados varios cambios mediante acciones que los involucren. Como también pueden desarrollarse procesos simultáneos o consecutivos.

- Cada proceso tiene un evento inicial y un evento final, el evento inicial es una actividad o conjunto de actividades que inician el cambio de la situación; el evento final es el cambio deseado, fruto del trabajo realizado.

- Cada evento supone un período de tiempo y unos determinados recursos. Esto facilita el cálculo del tiempo y los recursos requeridos.

El curso de acción de cada programa debe ser discutido y analizado por todas las personas participantes en el proceso de elaboración del plan. Es una forma de tomar conciencia de lo que va a ocurrir y de ejercer la corresponsabilidad en los diferentes procesos.

ES MUCHO MEJOR EQUIVOCARSE EN EL DISEÑO DE UN PROCESO QUE EN SU REALIZACION; DE ALLI QUE EL PROCESO DE PLANIFICACION PARTICIPATIVA NO DEBER DAR LA OPORTUNIDAD DE EQUIVOCARNOS MENOS EN EL MOMENTO DE EJECUCION DEL PLAN.

### 3.2. REDACCION DEL PROGRAMA

Una vez corregida y aprobada la RED DE METAS (CURSO DE ACCION) se procede a la redacción del programa, cuya duración es de un año. La redacción del programa anual identifica las metas, las actividades o pasos a realizar, las personas/unidades operativas responsables, el período o fecha y el lugar de realización, y el control de las mismas.

Las METAS se anotan en orden de los resultados que han de alcanzarse en el año correspondiente de la programación. La meta ha de ser clara, precisa, y evaluable, tanto cuantitativa como cualitativamente. Una metas es clara porque define con precisión la cantidad y calidad del resultado a lograr. Los propósitos son buenas intenciones; las metas resultados concretos, evaluables, que cualquier persona puede verificar si se alcanzaron o no.

Las ACTIVIDADES O PASOS señalan las acciones que se realizarán para alcanzar la meta; éstas pueden ser de preparación, de ejecución o de evaluación. Son actividades preparatorias, por ejemplo: la selección de participantes, las convocatorias, el diseño del estudio o capacitación a realizar, etc. Las actividades de ejecución pueden ser varias (tres cursos, por ejemplo) o una sola

(la realización de un estudio); lo fundamental es que son las actividades que permiten llegar al resultado propuesto. Las actividades de evaluación incluyen por lo menos la evaluación que hacen las personas que organizan/dirigen la acción o que son destinatarias/sujetas de la acción; sin acciones evaluativas no es posible aprender y mejorar la experiencia.

A cada actividad se le señalan las personas/unidades RESPONSABLES, las FECHAS/PERIODO de iniciación y terminación y el LUGAR donde se llevará a cabo. Mientras más específicas sean es mejor, se puede llevar un mejor seguimiento y realizar una buena evaluación del programa.

El CONTROL de cada actividad es el medio o instrumento que se utilizará para verificar su realización. Son instrumentos de control las evidencias/registros físicos de las actividades realizadas, por ejemplo: las actas/memorias de reuniones, las listas de participantes, los documentos redactados, los formularios completados, etc.

### 3.3. PRESUPUESTACION DEL PROGRAMA

Concluida la redacción del programa se procede a elaborar el presupuesto de los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Cada programa debe tener su propio presupuesto de gastos e ingresos, definiendose su concepto y valor mensual o anual. El presupuesto puede establecerse para el primer año del plan de mediano plazo y realizar estimaciones (pronósticos) para los años subsiguientes, tomando en cuenta los factores de crecimiento, inflación, contingencias, entre otros.

El presupuesto debe ser sujeto de revisión por la instancia encargada de su aprobación, y estar sujeto a continua evaluación para ir realizando los ajuste que sean necesarios y factibles.

### 3.4. DISTRIBUCION EN EL TIEMPO

Elaborados los diferentes programas es necesario coordinarlos y tener una visualización del conjunto de actividades y compromisos durante un período determinado, generalmente un año. Debe tomarse en cuenta las siguientes situaciones y necesidades:

- Coincidencia de tiempo o de lugar de actividades que responden a programas diferentes.

- Actividades paralelas que aparecen como tales porque los programas fueron redactados por equipos diferentes.

- Existencia de otras actividades que exigen un cierto tiempo para su realización y que no han sido incluídas en los programas.

- Las actividades internas del grupo, de coordinación, integración y cohesión.



Para distribuir el tiempo generalmente se requiere un instrumento adecuado. El CRONOGRAMA es el medio más utilizado para ello, pues combina básicamente dos variables: el tiempo y las actividades. Existen muchas formas y estilos de cronogramas; la manera que aquí se presenta contiene:

- **Actividades:** se anotan las actividades de preparación/ejecución de cada programa; al final se indican las actividades propias del equipo/unidad responsable.

- **Mes(es) en que se realizarán las actividades:** Estos se pueden indicar en número de trimestre (1...4), en meses (1...12) subdivididos en semanas o hasta en días, dependiendo del grado de especificación que el grupo prefiera; generalmente se indican por meses.

- **Preparación, desarrollo, evaluación:** son los tres pasos mínimos para toda actividad; en recuadros se puede indicar un tipo diferente de símbolo o color para visualizar el tipo de actividad en control con respecto al tiempo.

Además del cronograma general cada personal de la institución debe llevar sus propios controles de su tiempo: PROGRAMAS SEMANALES Y DIARIOS, AGENDAS PERSONALES, LISTAS DE ACTIVIDADES, etc. Estas ayudan a emplear mejor el tiempo, a distribuir adecuadamente las energías, a evitar los sobre-cargos de trabajo y el incumplimiento de compromisos.

**QUIEN NO PLANIFICA SU TIEMPO LOS DEMAS SE LO PLANIFICAN!**

Una costumbre sana y conveniente es dedicar el primer día de cada mes y semana para revisar los planes anuales/semestrales y alimentar uno o más instrumentos de control del tiempo. Es importante dedicar los primeros minutos de cada día de trabajo a elaborar un programa o una lista de las actividades a realizar. Lo mismo debemos hacer al final de cada día, semana y mes para tener una visión completa de lo que vamos logrando y las modificaciones que necesitamos hacer en términos de nuestro tiempo.

Vivimos una etapa en la cuál recibimos muchos papeles e informaciones, una recomendación es MANEJAR EFICIENTEMENTE LA INFORMACION Y EL TIEMPO, por que se recomienda manipular una sola vez cada papel; ésto significa que nota/documento leído, nota/documento archivado, contestado, sintetizado o remitido. Conviene tener espacio donde se coloque documentos a leer, a archivar, a despachar a otras personas, etc. Lo que no cabe en ninguna de éstas categorías, generalmente es inútil y debe ir al cesto de la basura.

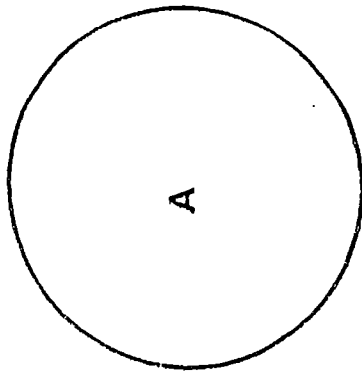
SITUACION ACTUAL - PUNTO DE PARTIDA

SITUACION FINAL EN 5 AÑOS

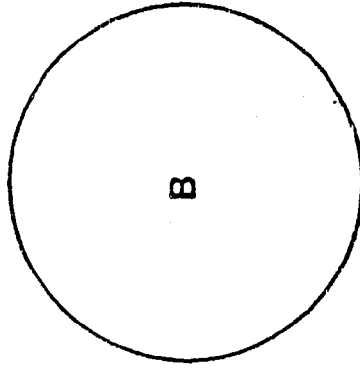
--	--

**CURSO DE ACCIÓN - RED DE METAS**

**SITUACION ACTUAL**



**SITUACION DESEADA**



CUADRO No. \_\_\_\_\_

PROGRAMA: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: \_\_\_\_\_

METAS	ACTIVIDADES O PASOS	RESPONSABLE	FECHA	LUGAR	RECURSOS	CONTROL

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA:

INGRESOS				EGRESOS		
CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL		CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL

ELABORADO POR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_ REVISADO POR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

**C R O N O G R A M A**

SEMESTRE DE \_\_\_\_\_

ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6

PREPARACION

DESARROLLO

EVALUACION

**FUNDACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO  
FUNDE**

**PLANIFICACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA  
P.E.P.**

**TEMA 10:  
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

**ELABORADO POR:  
CARMEN MONICO  
RENE RAMOS**

**SAN SALVADOR  
EL SALVADOR**

**SEPTIEMBRE  
1994**

## 1. INTRODUCCION AL TEMA

### 1.1. CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL U ORGANIZATIVO (D.O.)

#### A. ANTECEDENTES HISTORICOS

1924: Primeras investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company (Estados Unidos).

1957: Primer programa sistemático de D.O. desarrollado por Douglas McGregor y John Paul Jones en la empresa Union Carbide.

1958-59: Programa de Adiestramiento de "laboratorio" de investigación sobre sensibilidad por Herber Shepard, Robert Blake y Murray Horwitz, en refinerías de Esso Oil Company.

Expresiones equivalentes, como "Cambio de Organización", Cambio de Organización planeado", "Mejoría Organizacional", "Efectividad Organizacional" y "Renovación de la Organización", han sido utilizadas más o menos sinónimamente, aunque con menos frecuencia y aceptación.

#### B. DEFINICION<sup>1</sup>

Diversos autores han formulado diferentes conceptualizaciones del D.O., pero en lo esencial como definición, "el D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados (y empleadas)".

El D.O. debe ser:

- un proceso dinámico, dialéctico y continuo
- de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de la situación
- utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos
- para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento
- de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y su personal.

---

<sup>1</sup> Plan de Cátedra de "Desarrollo Organizacional en El Salvador" de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Tecnológica.



El D.O. requiere

- visión global de la empresa
- enfoque de sistemas abiertos
- compatibilización con las condiciones del medio externo
- contrato consciente y responsable de la directiva
- desarrollo de potencialidades de personas, grupos, sub-sistemas y sus relaciones (internas y externas)
- institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

El D.O. implica

- valores realísticamente humanísticos
- adaptación, evolución y renovación
- cambios que aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, son modificaciones de hábitos y comportamientos

El D.O. no debe ser

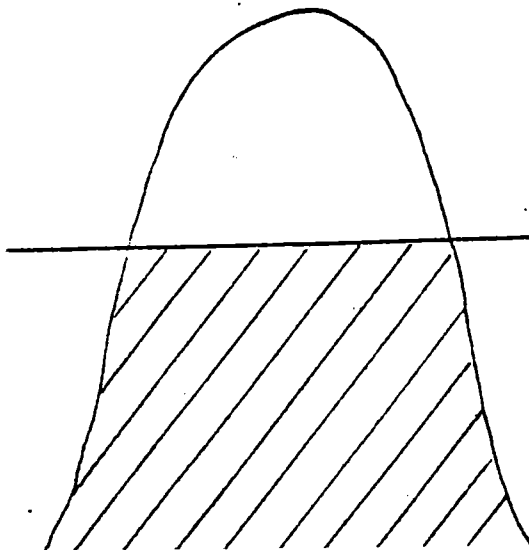
- un curso o capacitación
- solución de emergencia para un momento de crisis
- sondeo o investigación de opiniones, solamente de información
- intervención aislada y desligada de los procesos gerenciales
- iniciativa sin continuidad en el tiempo
- una especie de laboratorio
- un esfuerzo de especialistas, sin el compromiso de la gerencia
- una serie de reuniones de diagnóstico, sin soluciones ni acciones
- maniobra de alguna persona ejecutiva para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras
- proceso para explotar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos
- un medio para que todos queden contentos
- algo que termine siempre con un "final feliz"

LA TEORÍA DE D.O. ES UNA AMALGAMA DE CONOCIMIENTOS PSICOLÓGICOS, SOCIOLÓGICOS, ANTROPOLÓGICOS Y ADMINISTRATIVOS, SELECCIONADO CON BASE EN SU RELEVANCIA PARA LAS ORGANIZACIONES.

## " ICEBERG ORGANIZACIONAL "

### ASPECTOS FORMALES: VISIBLES

METAS/OBJETIVOS  
ESTRUCTURA  
TECNOLOGIA  
ORGANIZACION (FUNCIONES, ATRIBU  
TOS, TAREAS)  
RECURSOS (TECNICOS, HUMANOS, MATE  
RIALES)  
ACTIVIDADES, COMPORTAMIENTOS



### ASPECTOS INFORMALES: INVISIBLES

NECESIDADES  
MOTIVACIONES  
ASPIRACIONES  
VALORES  
INTERESES

ACTITUDES  
PERCEPCIONES  
SENTIMIENTOS  
EXPECTATIVAS  
REACCIONES

## 1.2. EFICACIA Y SALUD ORGANIZACIONAL

### A. Critica a la escuela "Administracion cientifica"

Esta escuela condujo a una ocupacion casi exclusiva de los elementos "estructurales" o estaticos de la organizacion. Este enfoque se preocupa por conservar la estabilidad de las organizaciones a pesar de las presiones del medio ambiente, y no toma que los puestos y funciones establecidas en la estructura organizativa formal estan ocupados por personas que imprimen en mayor o menor grado el sello de sus respectivas personalidades en la realizacion de sus tareas, y que las funciones que desempeñan las personas determinan el comportamiento de las organizaciones. Por tanto, es importante examinar los procesos que ocurren entre las personas, las relaciones informales, las tradiciones y la cultura que rodea la estructura.

### B. Importancia de la eficacia y la salud organizacional

Ambos criterios son basicos y decisivos para evaluar el exito de una organizacion, su evolucion y su estado optimo. La eficacia se mide en relacion con los resultados alcanzados frente a objetivos o metas establecidas para el aprovechamiento de los recursos de la organizacion, el rendimiento del trabajo de esta.

La evaluacion de la eficacia implica un estudio de la estructura organizativa, un analisis sistematico de las asignaciones y desempeno de las funciones, las relaciones entre sus miembros y miembros. Una organizacion ideal es aquella en que cada persona desempeña un papel que le viene perfectamente y que se integra el trabajo de grupos, que resulta en logro de la eficacia en el trabajo de equipo.

Para que exista un clima organizacional saludable se requiere apertura, confianza y aceptación entre sus miembros y miembros. Una actitud defensiva, de sospecha y hostilidad crea formas extrañas de comportamiento que afectan el trabajo de la organización. Su evaluación requiere de un estudio minucioso de las comunicaciones en la organización.

## **2. PRINCIPIOS Y MODELOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL<sup>2</sup>**

### **2.1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES**

**PRINCIPIO DEL ABANICO DE LA GERENCIA:** Existe una capacidad limitada de supervisión en cuanto al número de personas la gerencia puede gerenciar eficazmente.

**PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE OBJETIVO:** Una estructura es aquella que facilita la contribución de los individuos al logro de los objetivos de la ONG.

**PRINCIPIO DE AUTORIDAD:** La claridad de la cadena de autoridad de la alta dirección hasta los niveles operativos favorece el proceso de toma de decisiones y los sistemas de comunicación.

**PRINCIPIO DE LA DELEGACION:** La autoridad delegada tiene que ser suficiente para permitir la realización de los resultados esperados.

**PRINCIPIO DE LA EQUIVALENCIA, RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y NIVEL DE AUTORIDAD:** La gerencia no puede huir la responsabilidad relacionada con las actividades del personal. La responsabilidad de no puede ser más grande que aquella implicada en la delegación de autoridad. El respeto a los niveles de decisión implica que la gerencia y el personal toma las decisiones que le corresponden.

**PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO:** A nivel operativo, cada persona tiene una sola persona superior; esto disminuye los riesgos de conflictos de directrices y favorece el compromiso personal hacia el logro de resultados.

### **2.2. PRINCIPIOS RELACIONADOS AL PROCESO**

**PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO:** Equilibrio entre los principios; ventajas de unos versus las desventajas de otro.

**PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD:** Capacidad de reacción frente a los cambios en medio ambiente interno y externo.

**PRINCIPIO DE ESTIMULACION DE LAS CUALIDADES DE LIDERAZGO:** Cada persona es un líder o lidereza, desde sus propias funciones y responsabilidades.

### **2.3. PRINCIPIOS DE DEPARTAMENTALIZACION**

**PRINCIPIO DE LA DIVISION DEL TRABAJO:** Refleja la clasificacion de las actividades necesarias al logro de los objetivos organizacionales. Facilita la coordinacion de las actividades, en funcion de las aptitudes y motivaciones de cada persona.

**PRINCIPIO DE LA DEFINICION FUNCIONAL:** En cuanto a resultados esperados, actividades a desempeñar, autoridad delegada, relacion de autoridad y comunicacion entre los puestos.

#### **2.4. MODELOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**POR FUNCIONES:** Acorde con las funciones principales que desarrolla una organizacion.

**POR PRODUCTO O SERVICIO O PROGRAMA:** Responde a las demandas de productos o servicios, o al establecimiento de programas institucionales para atender dichas demandas.

**POR GRUPOS BENEFICIARIOS:** Para responder a las necesidades de grupos-meta que defina la organizacion como prioritarios.

**POR TERRITORIOS:** Para atender las demandas de los grupos-meta en las diversas regiones/departamentos del pais.

**MATRICIAL:** Como una combinacion de estructura funcional y cualquier otra definida anteriormente.

## 2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MODELOS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>POR FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- proceso logico</li> <li>- poder y prestigio ligado a las funciones</li> <li>- especializacion</li> <li>- uso eficaz de recursos humanos</li> <li>- facilita la capacitacion</li> <li>- control estrecho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desinteres en relacion a objetivos generales</li> <li>- lealtad hacia la funcion, no a la ONG</li> <li>- no facilita una expansion territorial</li> <li>- no facilita un gerencia por programa</li> </ul>
<p>POR PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- enfasis sobre calidad del programa</li> <li>- facilita diversificacion</li> <li>- mejora coordinacion de actividades funcionales</li> <li>- permite a dirigentes adquirir informacion apropiada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- necesita mas gerencias con formacion general</li> <li>- puede complicar el trabajo de los servicios financieros</li> <li>- aumenta la dificultad de control por alta direccion</li> <li>- aumenta costos por multiplicidad de servicios</li> </ul>
<p>POR GRUPO BENEFICIARIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque en la "clientela"</li> <li>- Responde a necesidades especificas de ella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mayor dificultad de coordinacion con departamentos</li> <li>- posibilidad de sub-utilizar recursos especializados</li> </ul>
<p>POR TERRITORIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mayor participacion de niveles de base</li> <li>- enfasis sobre problemas y beneficiarias locales</li> <li>- mejor coordinacion entre regiones</li> <li>- mejor comunicacion con intereses locales</li> <li>- permite a gerencia adquirir experiencia general</li> <li>- fama de la organizacion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- necesita gerencias con formacion general</li> <li>- complicada coordinacion con servicios centrales</li> <li>- puede exigir la regionalizacion de servicios</li> <li>- dificultad en control de la alta gerencia</li> </ul>
<p>MATRICIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- enfoque en resultados</li> <li>- reune equipos multi-disciplinarios de especialistas en un mismo programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dificultad de aplicacion</li> <li>- especialistas prefieren reunirse entre ellos/ellas</li> </ul>

## 2.6. MODELO IDEAL

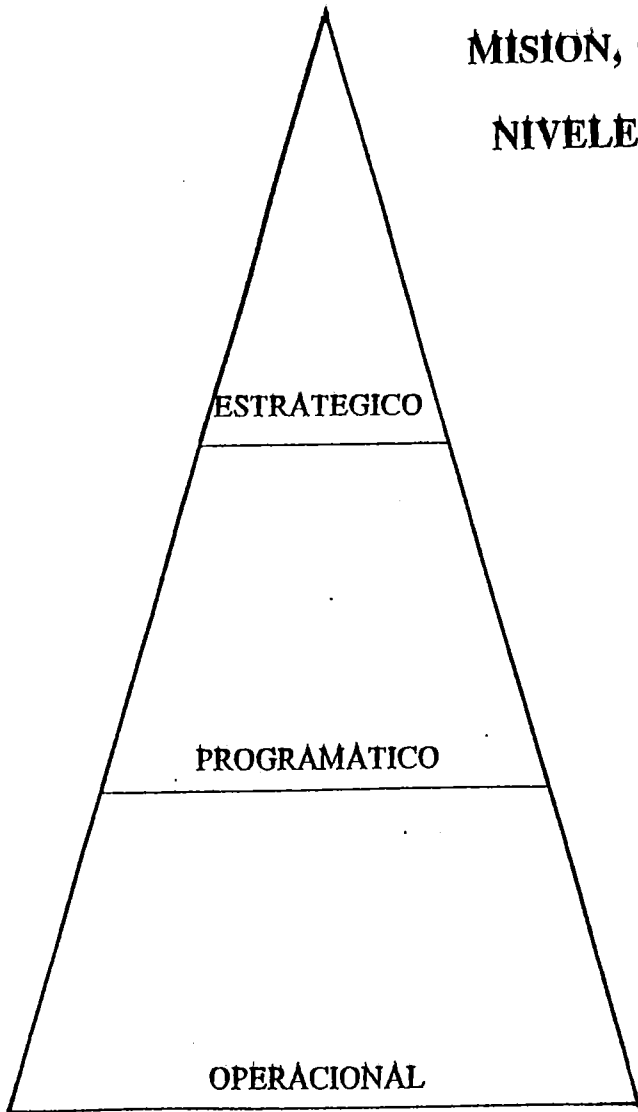
NO HAY MODELO IDEAL

CADA ORGANIZACION DEBE ELEGIR EL MODELO O UNA COMBINACION DE MODELOS EN FUNCION DE LA SITUACION QUE ENFRENTA.

PARA ELLO, TIENE QUE CONSIDERAR:

- LAS TAREAS A REALIZAR
- LOS PROCESOS Y METODOLOGIA UTILIZADA
- LAS PERSONALIDADES DEL PERSONAL
- LA TECNOLOGIA UTILIZADA
- LOS/LAS BENEFICIARIOS/BENEFICIARIAS
- OTROS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

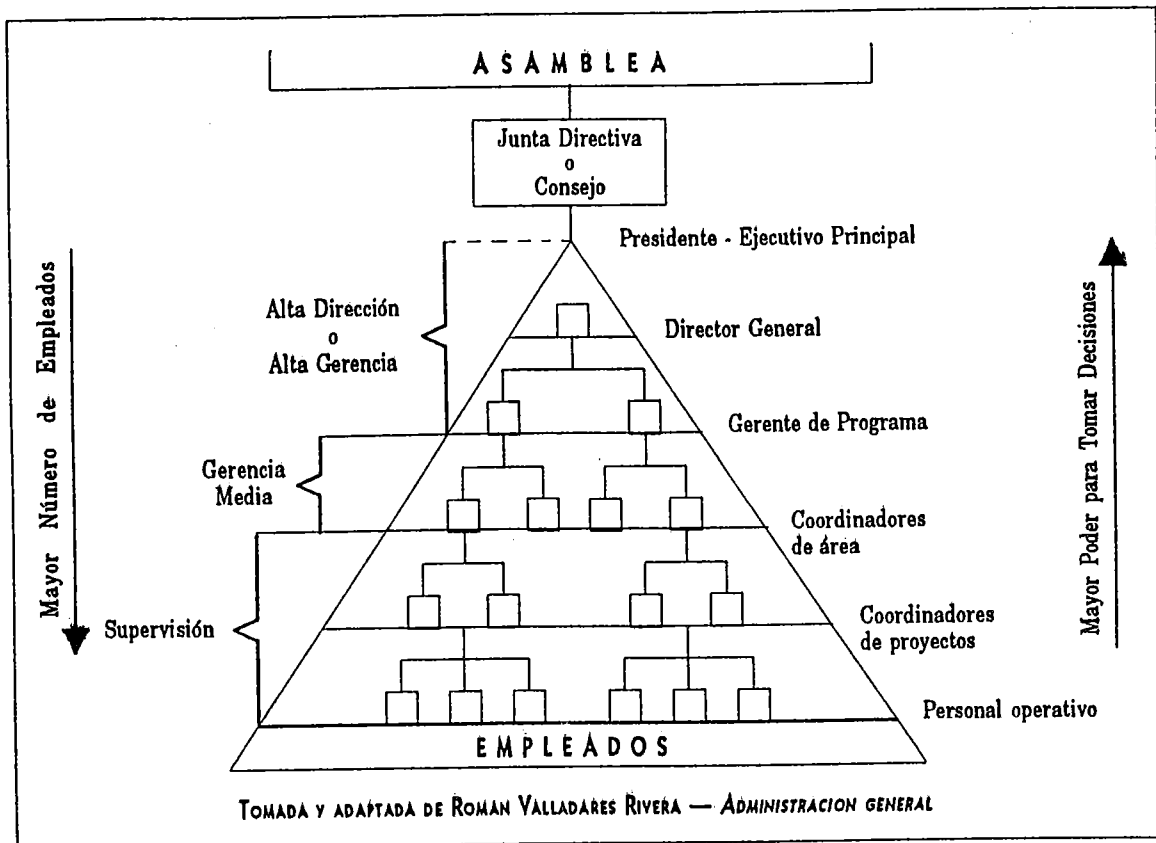
# MISION, OBJETIVOS Y METAS Y LOS NIVELES DE PLANIFICACION



MISION  
RAZON DE SER,  
ORIENTACIONES  
VALORES  
POLITICAS

OBJETIVOS  
TACTICAS  
PROGRAMAS  
SERVICIOS

METAS  
ACTIVIDADES  
ACCIONES





HOJA DE EVALUACION

EUENTO: \_\_\_\_\_

FECHA/S: \_\_\_\_\_ LUGAR: \_\_\_\_\_

ASPECTOS A EVALUAR

A. CONTENIDO: \_\_\_\_\_

ADECUADO A OBJETIVOS: \_\_\_\_\_

COHERENCIA Y CLARIDAD: \_\_\_\_\_

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

B. METODOLOGIA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

C. PARTICIPACION: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

D. INSTRUCCIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

E. MATERIAL DE APOYO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

F. LOGISTICA: (LOCAL-COMIDA-AMBIENTE) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

G. COMENTARIOS GENERALES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

