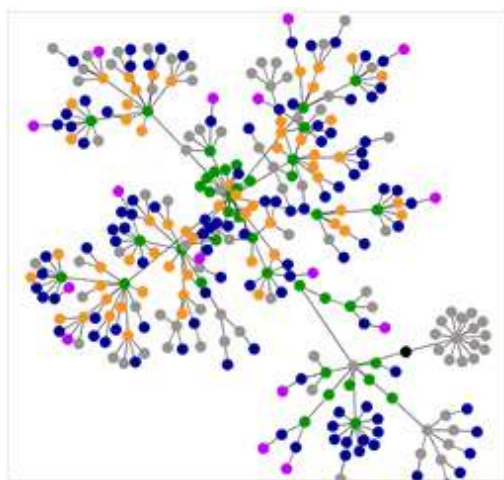

PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y EVALUACIÓN

Manual básico para la Acción Social

(edición electrónica)

Tomás Alberich y Eva Sotomayor
Con la colaboración de Teresa Amezcua y Marta García-Domingo



Dykinson S.L.

ISBN: 978-84-9085-145-6
Páginas, 281 Fecha: 2014

Capítulo 2

PLANIFICACIÓN SOCIAL. MISIÓN Y VISIÓN. PLAN, PROGRAMA Y PROYECTO.

Tomás Alberich

2.1. Misión y visión

2.2. Planificación y Programación

2.3. Programas y Proyectos de Actividades. Eficacia y eficiencia

Bibliografía

1.1. Misión y visión

Cuando vamos a planificar necesitamos de unos ejes vertebradores que nos orienten y dirijan en el diseño de nuestras acciones. Estos ejes son la *misión* y la *visión*.

*Las asociaciones necesitamos crear una **visión**, consistente en ver lo que debemos hacer desde la ciudad. Y ver lo que hacemos desde los ciudadanos. Debemos crear una visión compartida para ver lo que se hace, cómo se hace y el punto donde queremos que todo esto nos conduzca. La visión crea sentido en la asociación. Crea comunicación y estímulo. Crea compromiso y dirección. Genera participación. (...) La **misión** de toda asociación de voluntarios es una idea. Una idea útil para la ciudadanía y para la ciudad. Terriblemente útil para despertar, proponer, incrementar y sostener lo que los ciudadanos más aprecian: calidad de vida... Debemos preguntarnos a menudo –cada cuatro años algo y cada ocho o doce, totalmente- cuál es en realidad la misión de la asociación y a quién beneficia. Qué propone realmente. Y a quién. T. Puig (1995).*

Entendemos por **MISIÓN** el conjunto de objetivos y finalidades últimos, a largo plazo, la más importante y de carácter permanente de nuestra organización. Constituyen parte del “ideario” de la entidad y nacen de su ideología o marco ideológico. Es su “filosofía”, incluye sus valores y principios y marcará sus principales objetivos, planes y estrategias. Es conveniente que las organizaciones sean capaces de expresar su misión en un documento único, breve, donde presenten su identidad, principios y valores principales.

En las organizaciones sociales los objetivos generales estarán recogidos en los Estatutos fundacionales de la entidad, pero de una forma breve y, a veces, difusa. Por eso es conveniente que cada cierto tiempo (4 o más años) se reflexionen y se revisen y, fruto de estos debates, se realice un documento donde se plasme la misión y la visión de la entidad.

En las instituciones públicas igualmente también se debe de tener un documento donde se expresen los objetivos, fruto tanto de la legislación (punto de partida) como de la ideología que gobierne desde el ámbito político en cada mandato o legislatura y que serán los que marcarán los objetivos tanto a largo como a corto plazo.

Según Navajo (2009:100, tomando referencias de Mataix Aldeanueva y de Mazuela Llanos), *una misión bien formulada debe ser: clara, concisa, representativa, entendible, realista, adaptable, participada, diferenciada (de otras organizaciones), abierta al futuro y motivadora.*

VISIÓN: cómo vemos la realidad en la que vamos a actuar (la ciudad, el barrio, un grupo de población de un sector) y cómo queremos que se nos vea. De qué queremos ser referente y qué imagen queremos tener y proyectar. La visión también es “la percepción de cómo podría o debería llegar a ser la organización en el futuro, después de aplicar sus estrategias y desarrollar adecuadamente sus capacidades” (Navajo, 2009: 106).

EJES DE INICIO DE LA PLANIFICACIÓN: VALORES, MISIÓN Y VISIÓN¹

VALORES, MISIÓN Y VISIÓN

1. **LOS VALORES.** La filosofía de la entidad, sus principios básicos y el marco ideológico de partida definirán LA MISIÓN de la asociación o institución, que describe su razón de ser y por tanto incluye:

- ✓ Los Objetivos Estratégicos (generales y a largo plazo),
- ✓ Los planes, la planificación (que dará lugar a la concreción posterior en programas y proyectos).

2. La **VISIÓN** de la entidad incluye:

- 1) Cómo queremos que se nos vea y cómo queremos vernos en el futuro, qué imagen queremos proyectar.
- 2) La percepción del entorno, el diagnóstico sobre la realidad social ¿qué visión tengo de mi ciudad? influirá sobre qué acciones creo necesarias y qué prioridades (la visión de lo externo influirá en la visión que quiero proyectar).

Documento de Protocolo para su cumplimiento, Código de conducta o Código Ético de la Asociación o entidad

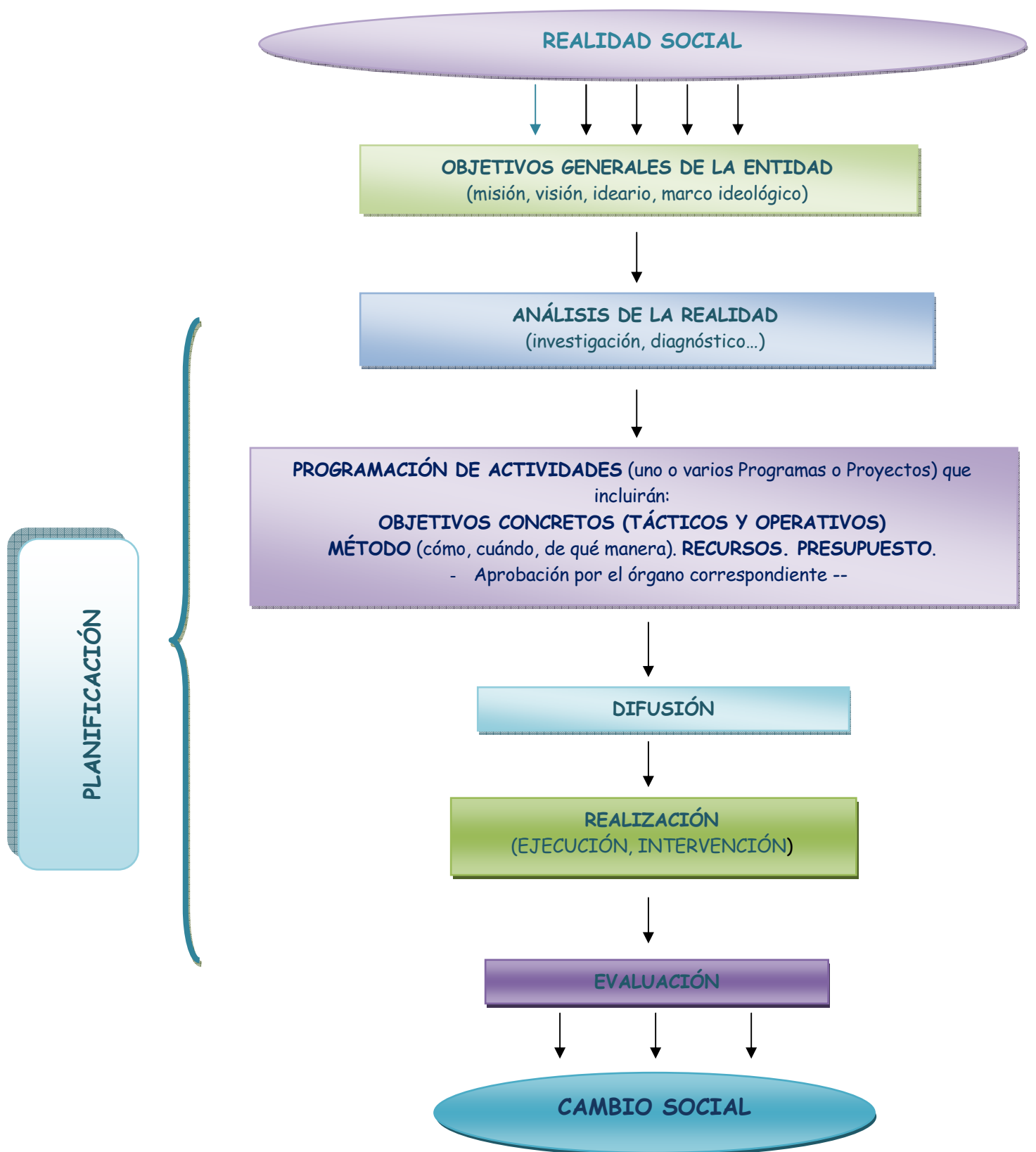
ESTATUTOS

REGLAMENTO INTERNO DE FUNCIONAMIENTO

¹Todos los cuadros y esquemas son de elaboración propia, salvo que se indiquen explícitamente otras fuentes o aportaciones.

Estos aspectos son el punto de partida de las actuaciones prácticas de las entidades e instituciones sociales. Nos indican el “enfoque” general que vamos a dar a nuestra acción, antes incluso del primer paso de la planificación que es el análisis de la realidad; porque éste análisis (a veces se olvida) estará predeterminado por el qué, el para qué y el para quién queremos que se estudie o investigue la realidad. Hay quien piensa que primero debemos analizar la realidad que nos rodea y de ahí saldrán nuestros objetivos, pero realmente el proceso es al revés y repetitivo: en primer lugar fijamos nuestro ideario, nuestra ideología (la misión que incluye nuestros objetivos generales), a partir de estos decidimos qué vamos a estudiar/investigar y, en función de este diagnóstico, se decidirá qué programas y proyectos realizaremos, con sus objetivos concretos, como podemos ver en el siguiente esquema general:

ELEMENTOS FUNDAMENTALES A TENER EN CUENTA EN LA PLANIFICACIÓN



(Elaboración propia)

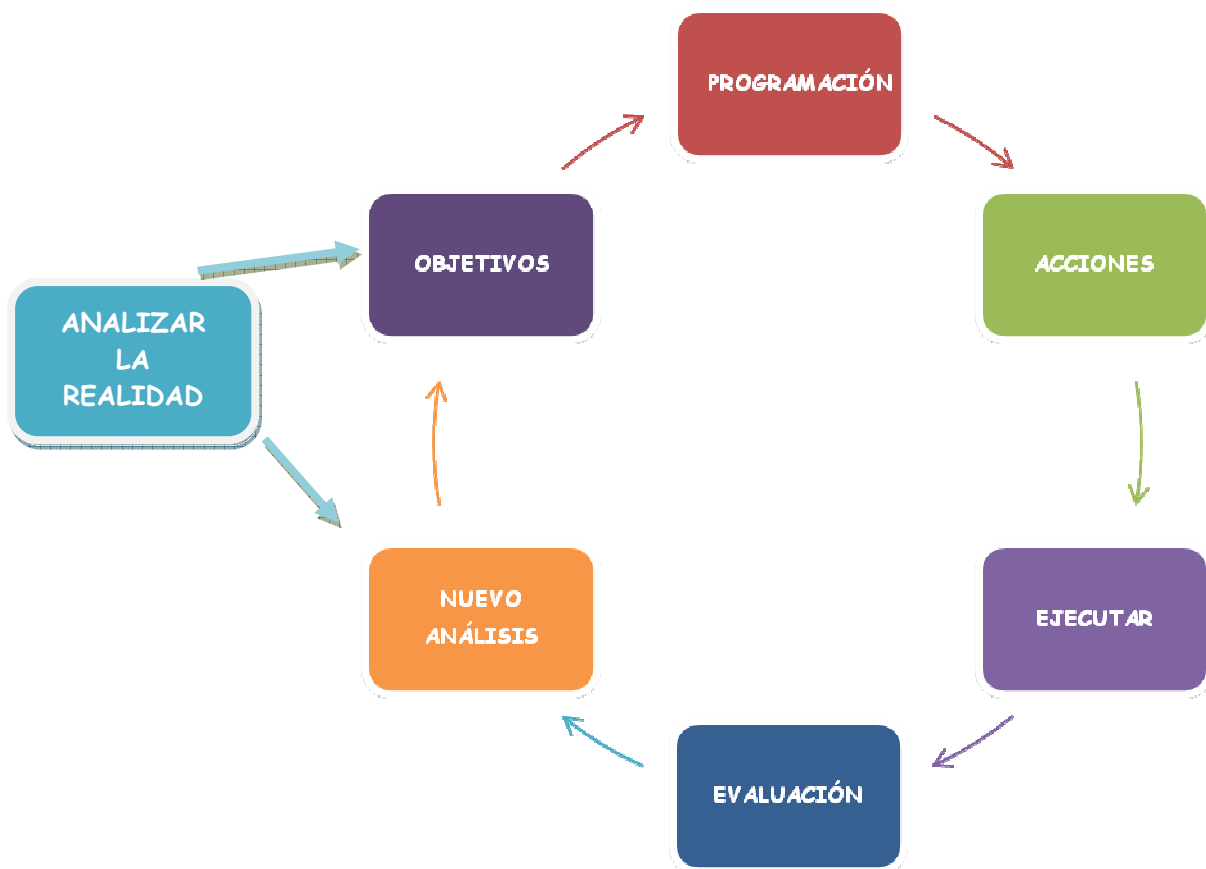
El cuadro anterior muestra el proceso en su conjunto. Hay que tener en cuenta que los recursos, planificar nuestras actuaciones, la evaluación,... son términos que nos

pueden sonar complicados, pero que sin embargo todos, como decíamos, de una forma u otra planificamos y evaluamos, al igual que estamos constantemente recibiendo información sobre la realidad y el entorno. Algunos de los defectos que tenemos que desechar definitivamente cuando abordamos la evaluación social son las reuniones interminables, los debates desordenados, el evaluar sólo cuando la actividad ha salido mal, realizar proyectos y presupuestos porque "nos lo exigen para pedir una subvención" o solo porque nos obligan (*para pasar el trámite*)...

Por contra, también debemos tener presente la utilidad y el fin del análisis de la realidad y de la planificación, para no caer en el defecto contrario al que se citaba anteriormente. No se trata de "estudiar" por estudiar, para tener unos documentos muy bonitos y completos o para presentarlos a la prensa. Nos planteamos la investigación para la acción, conocer y planificar para **actuar y transformar** la realidad.

El proceso de actuación es circular: cuando terminamos de ejecutar y evaluar un plan-programa-proyecto ya debemos de estar planificando (o programando) la fase siguiente, para la cual tendremos que volver a analizar la realidad, que ya habrá cambiado:

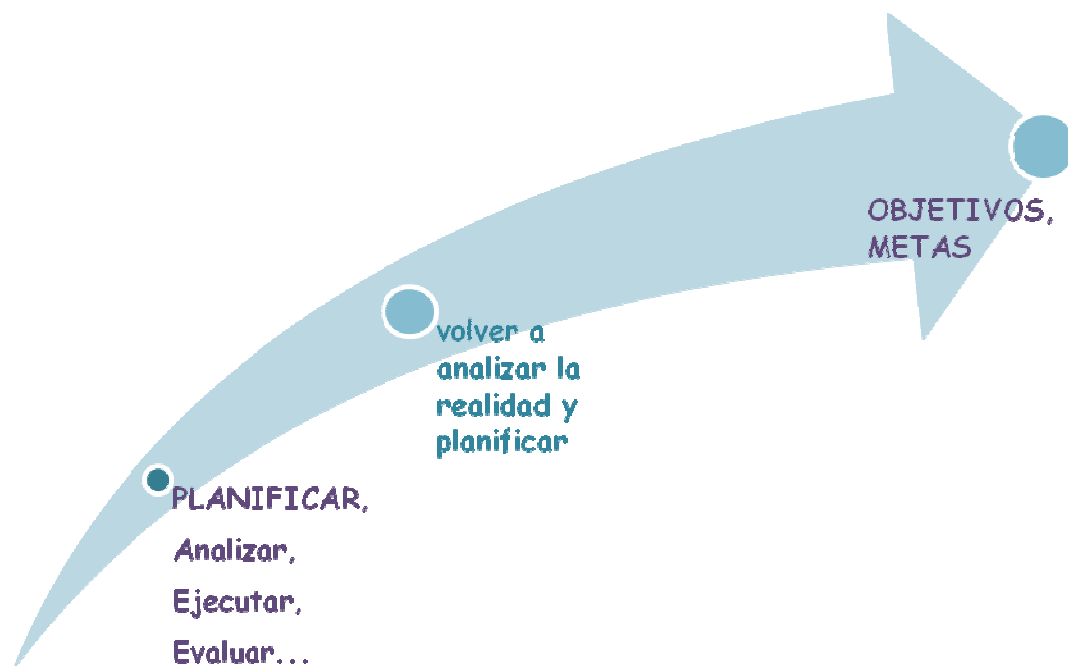
LA PLANIFICACIÓN COMO PROCESO CIRCULAR



La *nueva realidad* a estudiar será diferente por dos motivos: porque en algo habremos influido nosotros con nuestra acción y porque la realidad está cambiando constantemente (por sus procesos internos y por la influencia del exterior).

Después de cada programación/ejecución volvemos al análisis de la realidad. Es un proceso circular pero no volvemos al mismo sitio: ***es un proceso en espiral***, cambiante y que queremos que sea ascendente, hacia las metas y objetivos últimos que nos hemos propuesto.

TRAYECTORIA HACIA LA MISIÓN: DE LA PLANIFICACIÓN A LOS OBJETIVOS



1.2. Planificación y Programación

La **planificación** también se puede definir como un sistema para hacer efectivas las decisiones tomadas, realizar el plan elegido y conseguir los objetivos.

Plan es la formulación de metas y objetivos de carácter general y los caminos (que se concretarán en programas y proyectos) necesarios para alcanzar esos fines. Por tanto, para elaborar un Plan hay que acordar:

- **Objetivos.** Las metas y propósitos del Plan, y marcar las prioridades, jerarquizar nuestros objetivos. Desde los más generales y cualitativos hasta los más concretos y operativos (cuantitativos) que son los objetivos a los que denominamos “metas”.
- **Estrategias:** los caminos que vamos a seguir. Se concretan en la elaboración de programas y proyectos (no confundir las estrategias del plan con la planificación estratégica a largo plazo que vemos a continuación).

En general y para simplificar, con planificación a corto plazo nos referiremos a la elaboración de planes y programas a realizar en uno a dos años (también denominada planificación táctica). A medio plazo será la que abarque entre dos y cuatro años, y planificación a largo plazo a partir de cuatro años, que asimilamos a “planificación estratégica”.

¿Qué acciones, qué proyectos tenemos que planificar?: todos. Tanto a largo plazo, como a medio y corto plazo.

Debemos tener en cuenta que hay autores que diferencian entre varias denominaciones:

- “Planificación”, en general, tanto a largo como a medio plazo.
- “Planificación estratégica”, solo para la de largo plazo.
- “Planificación táctica”, a corto plazo, uno o dos años, y que se concreta en “programas”, por eso también la denominamos “programación”.
- “Planificación operativa”, con objetivos específicos/operativos y medibles cuantitativamente, a corto plazo y mediante elaboración de “proyectos” (que pueden ser de duración variable).

En nuestro texto, utilizando el lenguaje más habitual y para simplificar, denominamos la elaboración de planes como sinónimo de planificación a medio y a largo plazo y la planificación a corto plazo la identificaremos como la elaboración de programas y proyectos. En vez de hablar de planificación táctica hablaremos de “programación” y en vez de hablar de planificación operativa hablaremos de la *elaboración de proyectos*.

Tipos de Planificación

| Tipo de planificación | Extensión temporal | Concreción |
|---|---|--------------------------|
| Planificación o planificación estratégica | A medio y largo plazo | Elaboración de planes |
| Planificación táctica/ Programación | A corto plazo | Elaboración de programas |
| Planificación operativa | A plazo concreto (o variable pero evaluable en cada plazo) | Elaboración de proyectos |

La diferencia entre los tipos de planificación radica no sólo en la extensión temporal de la misma, sino también en el tipo de objetivos y la metodología y herramientas para alcanzarlos.

Programa es un conjunto coherente e integrado de actividades, expresado mediante uno o diversos proyectos relacionados entre sí. Un Programa hace operativos los objetivos de un Plan mediante la realización de proyectos y/o acciones orientadas a los fines, concretando tiempos y recursos.

Proyecto es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar unos objetivos específicos, en unos tiempos previstos y con arreglo a unos recursos y presupuestos prefijados.

Utilizando la terminología de Ezequiel Ander-Egg, veamos la ampliación de algunos conceptos:

Plan: "Conjunto de disposiciones que se toman de cara a lograr o alcanzar 'algo' que se considera valedero en plazos determinados y en etapas definidas. Aplicado a lo económico se alude al conjunto organizado de fines, objetivos, metas, instrumentos, medios y recursos para lograr el desarrollo de un área determinada (país, región, provincia, comarca) o de un sector agrícola, minero, industrial, turístico, etc. También se puede emplear el término con igual alcance refiriéndose a los sectores sociales. De ahí que pueda hablarse de plan educativo, plan de salud, de vivienda, de servicios sociales, etc." (Ander-Egg, 1995).

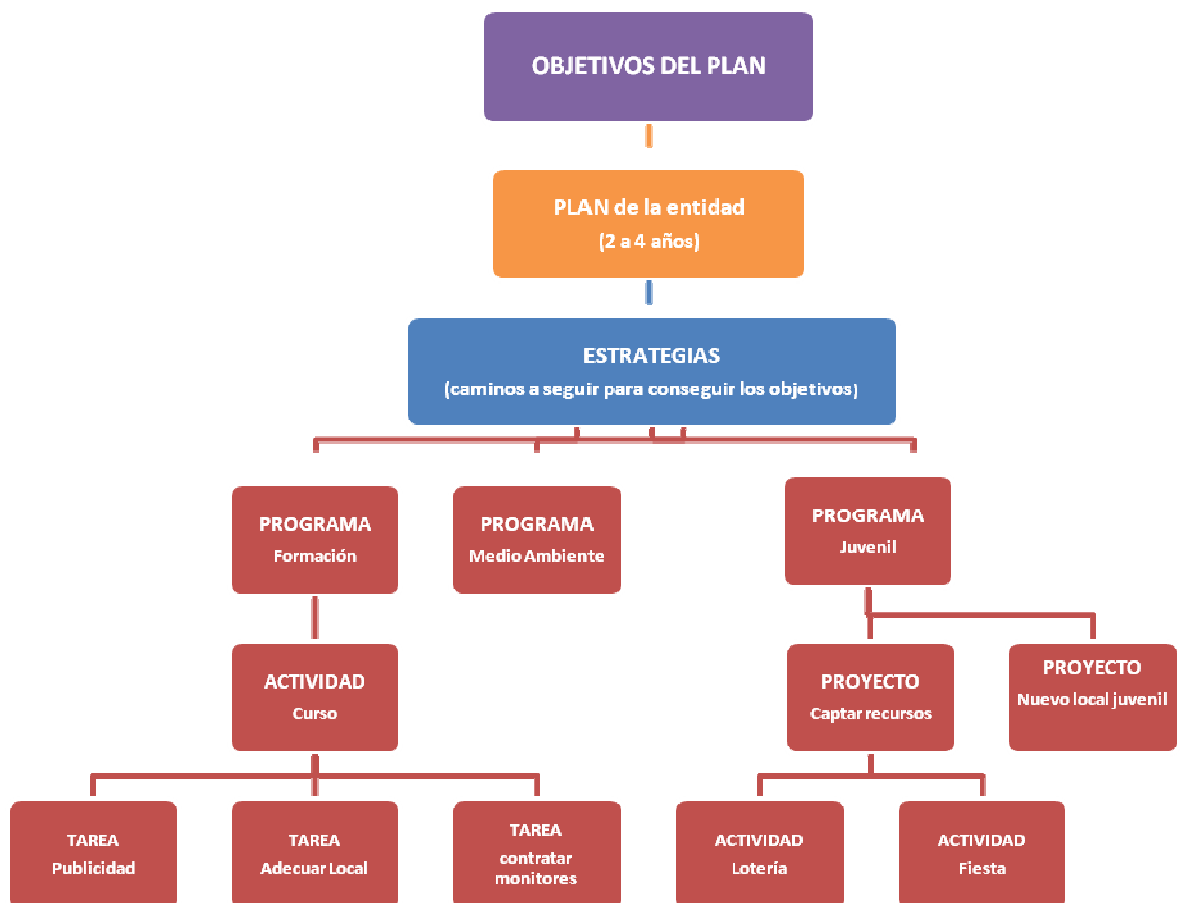
Planificación social: "se trata de hacer que ocurran cosas que, de otro modo no habrían ocurrido, o de crear alternativas allí donde antes no había nada. Desde el punto de vista técnico, la planificación consiste en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización a un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación considerada deseable mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos y limitados (...). La palabra **programación** tiene en cambio un alcance más limitado, designando un conjunto de procedimientos para elaborar planes, programas y proyectos" fuera de párrafo (Ander-Egg, 1995). Un Plan contempla diversos programas, cada programa contiene uno o varios proyectos, que, a su vez, incluyen las actividades y tareas concretas a desarrollar.

Esquema general del proceso de planificación



Una entidad puede tener, por ejemplo, un plan general para los tres próximos años, dentro de ese Plan hay diferentes Programas (Programa para la Juventud, Programa de la Tercera Edad, Programa de Primavera), y Proyectos (dentro del Programa de Organización y Finanzas estarán los proyectos “reactivación de la sede”, “captación de recursos”... En el Programa de Mayores, tendremos el proyecto de formación, uno de salud, el de ocio-excursiones,...) y cada Proyecto contendrá un conjunto de actividades (por ejemplo en ocio: “actividades al aire libre en otoño”). De cada actividad se derivan las diferentes tareas concretas a realizar (en la actividad “excursión a X el domingo Y” tendremos las tareas de: alquiler de autobús, contrato de un monitor de tiempo libre, catering,...).

Secuencia del Proceso de Planificación



El conjunto de actividades y tareas derivadas de un Programa de Actividades las vemos en el siguiente apartado, en el ejemplo de **Hoja de Programación**.

Utopía y Planificación

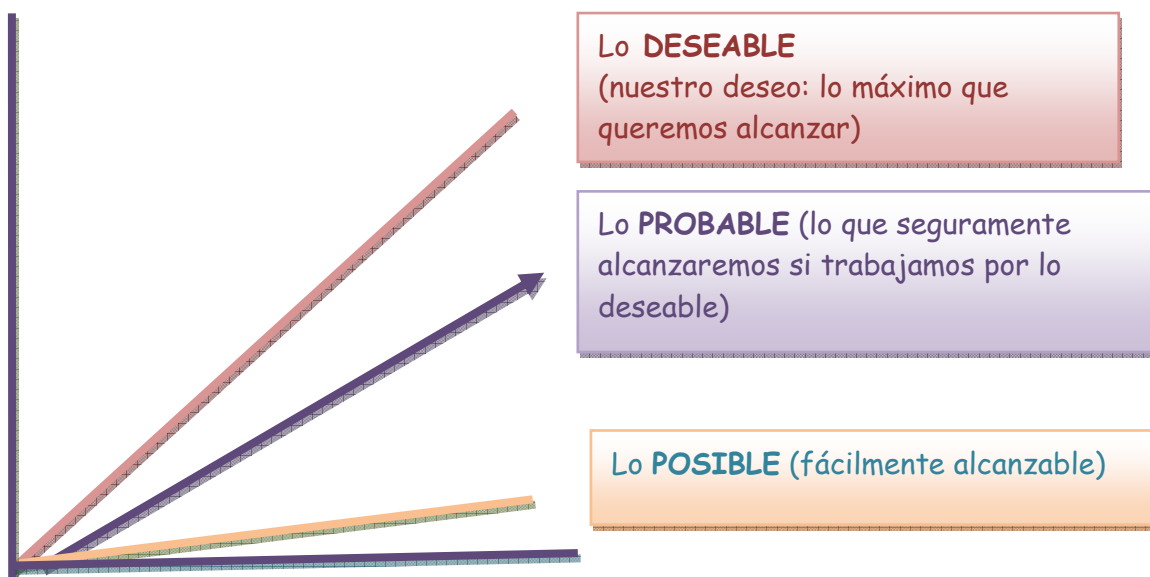
💡 *La utopía está en el horizonte. Camino dos pasos, ella se aleja dos pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. ¿Entonces para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar.* [Eduardo Galeano](#).

Lo que queremos

En la planificación y en la acción social podemos distinguir tres niveles en función de lo que se quiere conseguir:

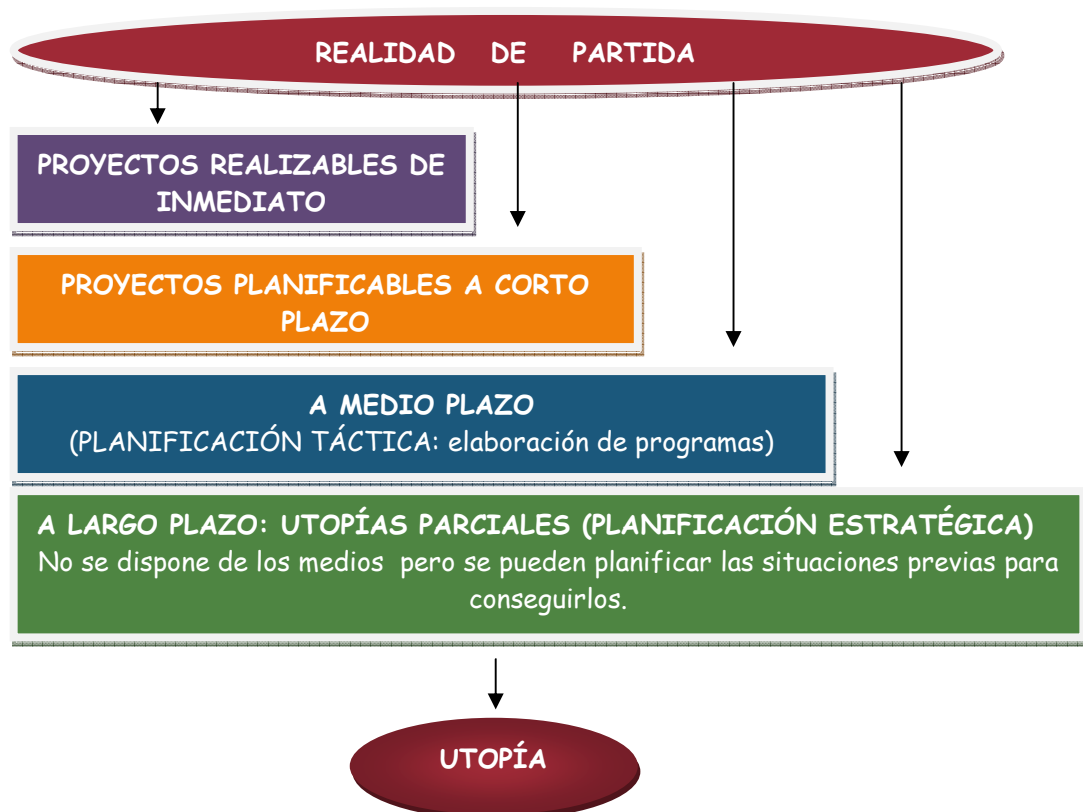
- Lo *deseable* (lo mejor). La visión y la misión tienen que contener lo deseable (objetivos ambiciosos, en principio utópicos).
- Lo *posible*: lo que fácilmente conseguiremos sin apenas esforzarnos, haciendo lo habitual, cumpliendo lo previsto o lo obligado.
- Y lo *probable*: nivel intermedio.
 - ➔ Si nos proponemos llegar al máximo, lo deseable, seguramente alcanzaremos lo probable.
 - ➔ Si sólo nos proponemos llegar a lo probable: alcanzaremos lo posible, nos quedaremos en lo más fácil, mantendremos lo previsto.
 - ➔ La misión y la visión están ligadas a lo deseable, a lo máximo que queremos alcanzar.

Perspectivas de lo que queremos en el momento de planificar



Seguendo a Cembranos, Montesinos y Bustelo en su clásica obra *La animación sociocultural: una propuesta metodológica* (1988) podemos señalar que **la planificación implica:**

1 - Una forma de graduar la utopía:



2 - Anticiparse al futuro.

3 - Una visión global de la realidad.

4 - La participación en la planificación asegura el compromiso colectivo en la ejecución.

5 - La planificación es el hilo conductor del proceso colectivo, si queremos adecuar nuestras actividades a los objetivos que nos hemos planteado. Mediante la Planificación podemos conseguir esas utopías "parciales"².

² Es curioso como en la sociedad actual la mayoría de la población asume que cualquier fantasía tecnológica visionaria se hará realidad en el futuro, mientras que cualquier cambio profundo de la realidad social, política y no digamos económica, se considera imposible de alcanzar y se le pone el

Un ejercicio interesante es imaginar una programación con objetivos alcanzables sólo para dentro de cuatro o cinco años. Nuestra experiencia nos indica que lo que en principio parece una divagación puede luego dar resultados muy concretos: hemos avanzado en aquel problema que parecía imposible de solucionar, o hemos conseguido aquel objetivo que nos parecía utópico.

Planificar es, por tanto, **un proceso**: una actividad que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines y, también, de los caminos y procedimientos a través de los cuales se quiere incidir sobre aspectos de la realidad.

Estos ajustes se hacen de acuerdo a una estrategia que tiene en cuenta los diferentes actores sociales y los factores que actúan en el mismo escenario en que se desarrolla el plan.

Cuando realizamos un Plan debemos tener en cuenta cómo podremos cambiarlo y ajustarlo a la realidad si ésta cambia. Y qué mecanismos vamos a utilizar para comprobar si el Plan está consiguiendo los objetivos propuestos. Para ello es conveniente desglosar el Plan en diferentes fases y prever evaluaciones de cada una y quiénes van a participar en las evaluaciones (dividiendo el plan por ejemplo en programas anuales). El Plan, por tanto, nunca puede ser rígido, tiene que ser **flexible**.

Podemos resumir el proceso de planificación, puesto en relación con los diferentes tipos de objetivos y de planificaciones en:

apelativo de “utópica” de forma despectiva. Cuando la Historia nos muestra múltiples ejemplos de profundos cambios sociales.

Por otra parte es frecuente la visión de escenarios apocalípticos. Según una encuesta realizada en USA un porcentaje significativo de la población considera que es posible que el mundo se acabe en las próximas décadas (catástrofe astronómica, nuclear,...). Porcentaje mayor que los que respondían positivamente a la pregunta de si es posible que se acabe el capitalismo. Es decir son más los que piensan en la probabilidad de que se acabe el mundo a que se acabe el sistema capitalista actual...

RESUMEN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN, SUS TIPOS Y OBJETIVOS



2.3. Programas y Proyectos de Actividades. Eficacia y eficiencia.

El **Programa** es un instrumento para conseguir los objetivos propuestos, en los plazos y con los recursos previstos. Los programas, por tanto, ponen en relación y concretan básicamente tres variables:

- Objetivos,
- Tiempo (calendario, plazos) y
- Recursos.

Ya hemos definido los contenidos de la planificación. Vamos ahora a presentar la Hoja General de Programación de Actividades que se adjunta (en este apartado, para simplificar, no diferenciaremos entre Programa y Proyecto de actividades).

Se trata de tener, en una sola ficha, los aspectos a tener en cuenta a la hora de programar unas actividades de cualquier tipo. El método más sencillo es primero rellenar lo que ya sabemos (nombre de la actividad, algún objetivo, recursos que ya tenemos). Posteriormente, en el debate con el grupo de trabajo o comisión

correspondiente, iremos ampliando estos aspectos, necesitando una hoja o ficha aparte para cada tema.

Los Programas normalmente es necesario tenerlos diseñados a finales de cada año natural para que se aprueben con el correspondiente presupuesto previsto para el año siguiente. Una posible fórmula para la realización del Programa General de Actividades es comenzar rellenando fichas con los servicios y las actividades que ya se realizan de forma habitual. Posteriormente iremos añadiendo otras que se propongan por primera vez. Todas con sus respectivos presupuestos. El Programa y el Presupuesto General anual de la entidad será la suma de todas las fichas.

Este método es sencillo pero tiene un defecto: partimos de lo más concreto, lo que ya es habitual, para realizar lo general. Esto nos puede llevar a la rutina y a olvidarnos de los objetivos generales, del conjunto del proceso social que citábamos anteriormente. Por ello es conveniente, antes de trabajar sobre las fichas concretas, realizar primero una reflexión y debate general sobre la situación de la Institución o Asociación y de los objetivos para uno o más años, realizando una planificación a corto y medio plazo, con objetivos operativos que iremos alcanzando en ese tiempo (y que concretaremos en los proyectos).

Uno de los defectos habituales en las asociaciones y entidades sociales es que trabajamos "sobre la marcha" y cuando preparamos una actividad no lo hacemos con suficiente tiempo. Lo más urgente no nos deja tiempo para lo más importante. Para evitarlo es necesario "parar" la actividad habitual y realizar un esfuerzo para reflexionar y planificar. Un diagnóstico-balance-reflexión general anual puede ser una forma conveniente.

La Hoja de Programación que se adjunta tiene espacio para responder a las "nueve cuestiones básicas" que nos debemos plantear siempre que realicemos una programación de actividades:

- 1, y 2. POR QUÉ (justificación) y PARA QUÉ se va a actuar: análisis de la realidad de la que partimos y los objetivos, tanto los generales como los más concretos.
- 3, y 4. QUÉ y CÓMO se va a hacer: estructura y contenido de las actividades y el método que vamos a utilizar. Concretar qué formas de difusión vamos a emplear.
5. A QUIÉN se dirige la acción: los destinatarios. Siempre es conveniente determinar cuáles son los destinatarios: tanto los más directos (los que más nos interesa que participen) como los indirectos. No debemos pensar que son simplemente "todos los vecinos del barrio", es aconsejable realizar actividades específicas para grupos de población definidos, como los jóvenes, mayores,... o una zona concreta del barrio que no suele participar,...
6. CUÁNDO se va a realizar: las fechas. Fases y calendarización. Si la actividad forma parte de otra con un objetivo más amplio y de más duración es conveniente la realización de un Cronograma o *planning*: concretar las actividades y colocarlas con un calendario (incluso de varios meses o años).
7. DÓNDE se va a hacer: ámbito (para que zona o barrio) y espacios, lugares donde se va a realizar la acción.

8. CON QUÉ se va a realizar: presupuesto y recursos materiales, medios disponibles y no disponibles.
9. CON QUIÉN se va a contar: recursos humanos, disponibles y no disponibles.

LAS NUEVE CUESTIONES BÁSICAS DE LA PROGRAMACIÓN

| | |
|--------------|--|
| 1. POR QUÉ | Justificación de la planificación o del programa |
| 2. PARA QUÉ | Motivo por el que se va a actuar: análisis de la realidad de la que partimos y los objetivos, tanto los generales como los más concretos |
| 3. QUÉ | Estructura y contenido de las actividades |
| 4. CÓMO | Método que vamos a utilizar. Concretar qué formas de difusión vamos a emplear |
| 5. A QUIÉN | A quién va dirigida la acción: los destinatarios, tanto los más directos, como los indirectos. |
| 6. CUÁNDO | Cuándo se va a realizar: las fechas. Fases y calendarización. Cronograma o planning. |
| 7. DÓNDE | Lugar en el que se va a realizar. Ámbito (para que zona o barrio) y espacios, lugares donde se va a realizar la acción. |
| 8. CON QUIÉN | Personas con las que se va a contar: recursos humanos, disponibles y no disponibles. |
| 9. CON QUÉ | Presupuesto y recursos materiales, medios disponibles y no disponibles. |

HOJA GENERAL PARA LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

| Nº: NOMBRE (Título del proyecto): | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-----------------------------------|--|------------|---|-----------------------------------|--|--|-----------------------------------|----------------------------|--|---------------------------------|----------------------------|--------------|-----------------|------------|--------------|------------------|----------------|---------------|----------------------|---------------|-----------------------------|---------------|---------------|--|
| Fecha de aprobación: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Órgano: | Programa (general en el que se inserta): | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Personas responsables: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Justificación: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVOS. Generales: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Concretos: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Operativos (cuantificar): | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRUCTURA Y CONTENIDO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Describir la actividad: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Destinatarios (directos/indirectos): | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fases. Calendario. Fechas: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ámbito y espacios: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Difusión: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INDICADORES DE EVALUACIÓN (se crean a partir de los objetivos) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuantitativos: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cualitativos: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PRESUPUESTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; padding: 5px;">GASTOS</th> <th style="text-align: left; padding: 5px;">INGRESOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;"> <table style="border: none;"> <tr> <td style="border: none; vertical-align: middle;">- Material</td> <td style="border: none; font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</td> <td style="border: none; padding-left: 5px;">Inventariable</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"></td> <td style="border: none;"></td> <td style="border: none; padding-left: 5px;">Fungible (publicidad, materiales)</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"></td> <td style="border: none;"></td> <td style="border: none; padding-left: 5px;">Comunicación (tfno., correo,..)</td> </tr> </table> </td> <td style="padding: 5px;">- Propios de la actividad:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">- Transporte</td> <td style="padding: 5px;">- Subvenciones:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">- Personal</td> <td style="padding: 5px;">- Convenios:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">- Seguros, Otros</td> <td style="padding: 5px;">- Patrocinios:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">- Imprevistos</td> <td style="padding: 5px;">- Donaciones, otros:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">TOTAL:</td> <td style="padding: 5px;">- Aportación de la entidad:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">TOTAL:</td> <td style="padding: 5px;">TOTAL:</td> </tr> </tbody> </table> | GASTOS | INGRESOS | <table style="border: none;"> <tr> <td style="border: none; vertical-align: middle;">- Material</td> <td style="border: none; font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</td> <td style="border: none; padding-left: 5px;">Inventariable</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"></td> <td style="border: none;"></td> <td style="border: none; padding-left: 5px;">Fungible (publicidad, materiales)</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"></td> <td style="border: none;"></td> <td style="border: none; padding-left: 5px;">Comunicación (tfno., correo,..)</td> </tr> </table> | - Material | } | Inventariable | | | Fungible (publicidad, materiales) | | | Comunicación (tfno., correo,..) | - Propios de la actividad: | - Transporte | - Subvenciones: | - Personal | - Convenios: | - Seguros, Otros | - Patrocinios: | - Imprevistos | - Donaciones, otros: | TOTAL: | - Aportación de la entidad: | TOTAL: | TOTAL: | |
| GASTOS | INGRESOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table style="border: none;"> <tr> <td style="border: none; vertical-align: middle;">- Material</td> <td style="border: none; font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</td> <td style="border: none; padding-left: 5px;">Inventariable</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"></td> <td style="border: none;"></td> <td style="border: none; padding-left: 5px;">Fungible (publicidad, materiales)</td> </tr> <tr> <td style="border: none;"></td> <td style="border: none;"></td> <td style="border: none; padding-left: 5px;">Comunicación (tfno., correo,..)</td> </tr> </table> | - Material | } | Inventariable | | | Fungible (publicidad, materiales) | | | Comunicación (tfno., correo,..) | - Propios de la actividad: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Material | } | Inventariable | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Fungible (publicidad, materiales) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Comunicación (tfno., correo,..) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Transporte | - Subvenciones: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Personal | - Convenios: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Seguros, Otros | - Patrocinios: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Imprevistos | - Donaciones, otros: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL: | - Aportación de la entidad: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL: | TOTAL: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RECURSOS: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MEDIOS DISPONIBLES | MEDIOS NO DISPONIBLES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Materiales: | Materiales: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Humanos: | Humanos: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

(Elaboración propia)

Una vez que tenemos aprobadas las fichas de los diferentes Programas o Proyectos podremos posteriormente, cuando se acerquen las fechas para su realización, debatir y acordar cómo y quién realizará cada Actividad y Tarea, siguiendo lo que habíamos comentado anteriormente y el esquema siguiente:

PROGRAMA O PROYECTO:

| ACTIVIDAD: | | Nº | | | |
|----------------|-------------|--------------|--|--------|---|
| | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLES | PARTICIPAN (colaboran, apoyan, voluntariado) | FECHAS | OBSERVACIONES (recursos, gasto previsto...) |
| TAREA 1 | | | | | |
| TAREA 2 | | | | | |

La eficacia y la eficiencia

Conceptos a tener en cuenta (en la realización de planes y programas y en su evaluación):

- **Eficacia:** grado de cumplimiento de los objetivos
- **Eficiencia:** evaluación de costes (humanos, materiales-económicos y de tiempo) para conseguir los objetivos

■ **EFICACIA: GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos que nos habíamos planteado alcanzar. Y, por tanto, también la mejora de la situación: qué cambios sociales se han producido. Para ello se analizará si la eventual mejora o cambio de la situación se ha debido al programa desarrollado o a otras causas (relacionadas con nuestra entidad o por factores externos). Se evaluarán también los cambios producidos en nuestra organización y otros posibles efectos imprevistos o no deseables y el grado de satisfacción de los usuarios/destinatarios del programa.

■ **EFICIENCIA: RENTABILIDAD. EVALUACIÓN DE LOS COSTES, HUMANOS Y MATERIALES, PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.**

Para evaluar la eficiencia del programa se atenderá a las siguientes cuestiones:

- La correcta realización de las acciones, de acuerdo con las normas preestablecidas. ¿Se han respetado las normas internas y la legislación?

- La efectividad de las técnicas empleadas (charla, asamblea, encuesta, taller, exposición, técnicas comunicativas....). ¿Se han empleado las técnicas previstas?

- La relación coste/beneficio: rentabilidad de los recursos humanos, materiales y financieros empleados, en relación con los previstos inicialmente (podemos hacer un seguimiento pormenorizado del grado de desviación de los costes).

Para evaluar la eficiencia de los recursos humanos empleados tendremos en cuenta: ¿han sido suficientes o excesivos?, ¿el perfil profesional y el grado de preparación han sido adecuados?, ¿el clima de trabajo ha sido adecuado? ¿la dirección ha funcionado correctamente? ¿ha habido conflictos?

PARA PROFUNDIZAR EN LOS TEMAS TRATADOS EN ESTE CAPÍTULO



Prácticas. Sugerencias de trabajos prácticos de investigación

Vamos a diseñar una programación con objetivos alcanzables sólo para dentro de cuatro o cinco años.

1. Elegiremos primero el tipo de organización desde la que se realizará el programa, los actores sociales y los factores relacionados con el plan.
2. Análisis de la realidad.
3. Definir Objetivos y ponerlos en relación con el tiempo y los recursos
4. Tras el análisis de la realidad vamos a diseñar un Programa (o Proyecto) utilizando la Hoja General de Programación de Actividades y teniendo muy presente el responder a las "nueve cuestiones básicas" que nos debemos plantear siempre que realizamos una programación de actividades



Bibliografía recomendada

Ander-Egg, Ezequiel. 1991. *Introducción a la planificación*. 13ª ed. Madrid: Siglo XXI de España Editores, S.A.

Ander-Egg, Ezequiel. 1995. *Diccionario del Trabajo Social*. Buenos Aires: Lumen.

Fernandez García y Ares Parra (Compiladores). 2002. *Servicios Sociales: Dirección, gestión y planificación*. Madrid: Alianza Editorial.

Pérez Serrano, Gloria. 1999. *Elaboración de proyectos sociales: casos prácticos*. Madrid: Narcea.



BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, Ezequiel. 1995. *Diccionario del Trabajo Social*. Buenos Aires: Lumen.

- Cembranos, Fernando, David H. Montesinos y María Bustelo. 1988. *La animación sociocultural: una propuesta metodológica*. Madrid: Editorial Popular.
- Fernández García, Tomás y Antonio Ares Parra. 2003. *Servicios Sociales: dirección, gestión y planificación*. Madrid: Alianza.
- Medina Tornero, Manuel. 1999. 2ª Ed. *Gestión de Servicios Sociales*. Murcia: DM. Universidad de Murcia.
- Marchioni, Marco. 1989. *Planificación Social y organización de la Comunidad. Alternativas avanzadas a la crisis*. Madrid: Editorial Popular.
- Márquez, Valentín y Fº Javier Pomar. 2002. "La Planificación en Servicios Sociales". Pp. 57-71 en Tomás Fernández García y Antonio Ares (coords.) *Servicios Sociales: Dirección, gestión y planificación*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Navajo, Pablo. 2009. *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea S.A. Ediciones.
- Puig, Toni. 1995. "Porque quiero mi asociación, la reinvento. El libro rojo de las asociaciones de voluntarios".