

Planificación



Índice

1. La planificación. Hacia un concepto técnico-científico de la planificación. Plan-Programa-Proyecto.

- 1.1 La planificación. Concepto. Visión global.
- 1.2 Una propuesta de esquema de planificación.
- 1.3 La concepción integral de la planificación.

2. Objetivos y contenidos del proyecto. Conocimiento del entorno.

- 2.1 Definición de objetivos.
- 2.2 Criterios de clasificación de los objetivos.
- 2.3 Formulación de objetivos.
- 2.4 Mapa de objetivos.
- 2.4 Metodología en el desarrollo del proyecto. Herramientas metodológicas.

3. Recursos.

- 3.1 Los recursos humanos.
- 3.2 Los recursos materiales.
- 3.3 Recursos financieros. Planes de captación financiera.
- 3.4 Plan de Ejecución Presupuestaria. Presupuestos. Gestión contable por proyectos.
- 3.5 Otras clasificaciones de recursos.

Bibliografía

1 La planificación. Hacia un concepto técnico-científico de la planificación. Plan-Programa-Proyecto.

Toda acción social necesita ser planificada. Si realizamos una aproximación intuitiva al concepto de planificación, podemos decir que implica saber dónde estamos, o de dónde partimos, los recursos de los que disponemos y los modos en los que vamos a conseguir los objetivos que nos hemos planteado. Sin embargo, esta visión resulta muy limitada.

Cuando se habla de planificación, se suele hacerlo con dos miradas diferentes, pero que resulta interesante distinguir:

- La planificación dirigida a la elaboración de planes, programas y proyectos.
- La planificación enfocada a la definición de proceso y estrategia.

Con mucha frecuencia, predomina la primera de las visiones y la planificación tiende a considerarse un instrumento estático que es preciso incluir en los documentos escritos que recogen las formulaciones de estos proyectos. Planificar es más que esto. Constituye un elemento dinámico que es preciso revisar de forma flexible.

El sistema de planificación también debe afrontar una serie de retos:

- Implica ante todo una efectiva coordinación y comunicación entre l@s responsables de llevar a cabo los programas y l@s responsables de formularlos. Supone, pues, superar la distancia que muchas veces existe entre la "oficina de planificación" y quienes deben ejecutarla.
- **Debe ser abordada de forma integral**, considerando su implementación en contextos sociales amplios. Para ello, es preciso prestar atención a los diferentes sujetos y sectores sociales, que buscan sus propios objetivos y que desarrollan sus propias estrategias para el logro de sus objetivos y propósitos. Consecuentemente, lo que uno quiere hacer (lo programado), puede encontrarse con oposiciones y/o coincidencias (totales o parciales) de otros actores sociales. Esto implica concebir la planificación, teniendo en cuenta e incluyendo en la propia planificación lo que los otros pretenden realizar.

Cuando se habla de planificación, sin preocuparse de utilizar el término con rigor, muy frecuentemente se asocia a la idea de organizar, ordenar, coordinar, prever... Al profundizar más en el concepto, está claro que la idea central que aparece es la de **determinar líneas de acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos, mediante el uso eficiente de los medios**. Se trata de hacer intencionalmente que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido, o de crear alternativas donde antes no había nada.

¿Por qué planificar? Desde lo más cotidiano personal hasta las iniciativas sociales e institucionales, es fácil constatar que permanentemente confrontamos el hecho de que en casi todas las actividades humanas los medios y recursos son escasos y los objetivos a alcanzar múltiples y diversos. Para resolver esta situación, que se da en casi todos los ámbitos del quehacer humano, es necesario realizar un análisis y diagnóstico sobre la realidad en la que se ha de actuar, tomar luego decisiones y proceder a la acción, para obtener los resultados previstos o deseados.

De lo dicho resulta claro que la planificación aparece como una función inherente a todo proceso de acción o de actividades que procura alcanzar determinados objetivos. Puestos a darle un mayor rigor científico y técnico al término, tres conceptos aparecen estrechamente ligados al de planificación: racionalidad, conocimiento de la realidad y adopción de decisiones.

En este marco, la planificación es al mismo tiempo proceso y resultado, actitud, tecnología y técnica. Es necesaria la actitud permanente de racionalizar la acción, usando la técnica para prever y proyectarla, activando y organizando con rigor y eficacia los agentes, procesos, cauces, técnicas e instrumentos (teóricos y prácticos) necesarios para garantizar el resultado pretendido.

La técnica de la planificación de proyectos sociales, por su complejidad y diversidad contiene unas tareas básicas:

- Previsión de la acción.
- Definir la realidad o situación de partida.
- Definir la realidad deseada.
- Definir y delimitar el modelo de acción para conseguir la realidad deseada.
- Provisión y optimización de cauces y procedimientos eficaces y recursos para: Analizar procesos complejos y orientar procesos de cambio que la realidad deseada requiere; y delimitar y formular objetivos de acción.

Puede decirse, asimismo, que la planificación suministra un marco que, como referencia direccional, proporciona un horizonte que orienta y determina un conjunto de acciones y criterios operacionales, que tratan de construir el futuro de algo.

Debemos, por tanto entender la planificación como un proceso continuo y dinámico, que precede y acompaña la realidad cambiante. Es preciso abordar su realización apoyados en una conceptualización racional que permita realizarla y llevarla a cabo. La Teoría de Sistemas proporciona un paradigma científico que permite incorporar a la planificación una serie de elementos inherentes a cualquier proyecto. A la luz de esta, vamos a realizar los planteamientos en los epígrafes siguientes. Pero antes, resulta de mucha utilidad realizar una clarificación de los conceptos Plan, Programa y Proyecto.

Si bien estos tres términos en el lenguaje corriente pueden utilizarse indistintamente, tienen alcances muy diferentes y cada uno de ellos presenta diferentes niveles de concreción.

Un *plan* hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Desde el punto de vista de la Administración, el plan tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector (económico, social o cultural).

Un *programa*, en un sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados por un programa o un conjunto de programas. De este modo podemos hablar de programas para mayores, programa de igualdad de oportunidades, programa de salud materno-infantil, etc., que forman parte de un plan más generalizado. Puede decirse, asimismo, que un programa es la materialización de un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un período determinado.

En un tercer nivel de concreción tenemos lo que se denomina *proyecto*. Con este concepto se hace referencia a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. Un curso de formación para el autoempleo, puede ser un proyecto dentro de un programa de desarrollo local. Una ludoteca puede ser un proyecto dentro de un programa de igualdad de oportunidades... Tanto los programas como los proyectos, se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinadas metas y objetivos. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, habida cuenta que un programa está constituido por una constelación o conjunto de proyectos.

Si quisiéramos seguir avanzando en una línea de concreción creciente, podríamos hablar también de *actividades* y *tareas*. La actividad es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto. La tarea es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto.

1.1 La planificación. Concepto. Visión global.

¿Qué dicen los expertos y los organismos internacionales acerca de la planificación?

- Para Cembranos (1988), "la planificación es el sistema para hacer efectivas las decisiones tomadas, realizar el plan elegido y conseguir los objetivos formulados".
- Según Kaufmann (1980:17), "la planificación se ocupa de determinar qué debe hacerse, a fin de que posteriormente puedan tomarse decisiones prácticas para su implantación. La planificación es un proceso para determinar a dónde ir y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficaz y eficiente posible".
- Para Ander-Egg (1989:14), "la planificación consiste en introducir organización y racionalidad en la acción".
- Para Marco Marchioni (1989:23), "la planificación es al mismo tiempo una finalidad de la acción social, una necesidad implícita de ella, un método y un instrumento de trabajo.

Podríamos extendernos en las citas, ya que existe una gran variedad de definiciones sobre lo que es la planificación. Sin embargo, a partir de las anteriores procuraremos caracterizar a la planificación a través de sus elementos más esenciales.

- La planificación tiene carácter procesual, es decir, **es una actividad continua y unitaria** que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines y, sobre todo, de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad. Estos reajustes se hacen de acuerdo a una estrategia que tiene en cuenta los diferentes participantes sociales y factores contingentes que actúan e inciden en el mismo escenario en que se desarrolla el plan o programa. Como en este escenario confluyen diferentes factores y actores se necesita de una análisis de situación interactivo y de propuestas renovadas que surgen de esta cambiante situación.
- La planificación es un instrumento preparatorio de un conjunto de decisiones que deben ser formuladas por los responsables de elaborar el plan o programa (un equipo técnico o técnicos/as y destinatarios/as). La planificación y la ejecución de un plan, si bien son procesos interrelacionados, son distintos y deben considerarse analítica y metodológicamente separados.
- La finalidad de la planificación es la acción, por tanto, es una actividad con una intencionalidad eminentemente práctica. Es bastante frecuente observar esfuerzos de planificaciones que finalmente nunca son llevadas a cabo, ni se vuelven a revisar una vez aprobados los proyectos o planes.
- La planificación es siempre una actividad que concierne al futuro, ya sea que la consideremos como función administrativa o bien se la considere como un conjunto de procedimientos para elaborar planes, programas o proyectos. Este futuro que prevé la planificación está expresado operativamente en lo que en el lenguaje de la planificación estratégica se denomina una "situación objetivo". Requiere, por tanto, analizar las oportunidades que ofrece el futuro para la acción, estudiar las alternativas que se plantean y buscar nuevas vías. Se trata, por un lado de aprovechar oportunidades y alternativas y prever las dificultades y los riesgos.
- La planificación se dirige al logro de objetivos. Planificar es prever, "hacer algo", por tanto lo que se quiere hacer no puede quedar en algo nebuloso, vago, inasible o difícilmente realizable. "Aquello" que se ha a hacer, tiene que expresarse con objetivos concretos y bien definidos, traducidos operacionalmente en metas de cara a obtener los resultados previstos. La planificación supone las posibilidades de una relación de causalidad entre lo decidido (programado), o lo realizado (ejecutado) y los resultados obtenidos.
- La planificación puede definirse como el arte de establecer procedimientos para la organización de las relaciones entre medios y objetivos. Al mismo tiempo, se trata de proporcionar normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e

integradas, que conducen a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada.

La acción planificada debe encontrarse ubicada dentro de una visión global de la realidad. Para ello resulta fundamental conocer el sentido y el valor que nuestra acción tiene en el contexto social en el que se va a desarrollar (Cembranos, 1988)

En ocasiones, las causas de la desmotivación o el desánimo hay que buscarla en la desubicación de cada actividad determinada, en su desconexión con otras actividades, en la falta de comprensión del sentido de las diferentes actividades dentro del contexto.

Para ello, resulta fundamental superar el aislamiento. Al planificar, es preciso vincular las acciones previstas a corto plazo a procesos de mayor continuidad en el tiempo. Se deberá intentar coordinar cada acción con otras diferentes pero relacionadas en sus objetivos. De este modo, se percibirán más claramente las relaciones y sinergias entre acciones y los vínculos inherentes que existen entre la planificación y la acción.

Al ser los proyectos y programas espacios de trabajo en equipo, un proceso de planificación con perspectiva global constituye así un hilo conductor del proceso colectivo.

En efecto, si la planificación se inserta en el contexto de un colectivo que tiene su propio desarrollo vital, su proceso de avance se convierte en el objeto a planificar (Cembranos, 1988:66). Esto permitirá que la trayectoria del equipo de trabajo puede ser de avance y la realidad de la que se parte cambiante. En esta línea, hay que añadir que la participación de las personas que van a intervenir en el proyecto durante la planificación del mismo, asegura el compromiso en la ejecución.

1.2 Una propuesta de esquema de planificación

Llevar a cabo la planificación no siempre resulta fácil, aún cuando los planteamientos generales están claros. En gran cantidad de ocasiones se recurre a la "cuenta de la vieja" o a tenerlo todo en la cabeza. Muchas veces somos conscientes de dejar cosas en el tintero a causa de no haber llevado un trabajo riguroso, sistemático y organizado.

Se hace por tanto necesario contar con algún instrumento metodológico que ordene el proceso de planificación, de forma que pueda ser abordada sistemáticamente para que la acción puede ser vertebrada, sin que se convierta en un instrumento inútil.

A la hora de iniciar una planificación hay muchas formas de empezar, aquí queremos proponer una, sin ánimo de cerrar las múltiples posibilidades al respecto. Los recursos parece lógico dejarlos para el final, como hacemos en esta propuesta, pero, sin embargo, puede ocurrir que haya gente que a la vista de un recurso elabore una técnica y saque unos objetivos... cosas más raras se han visto.

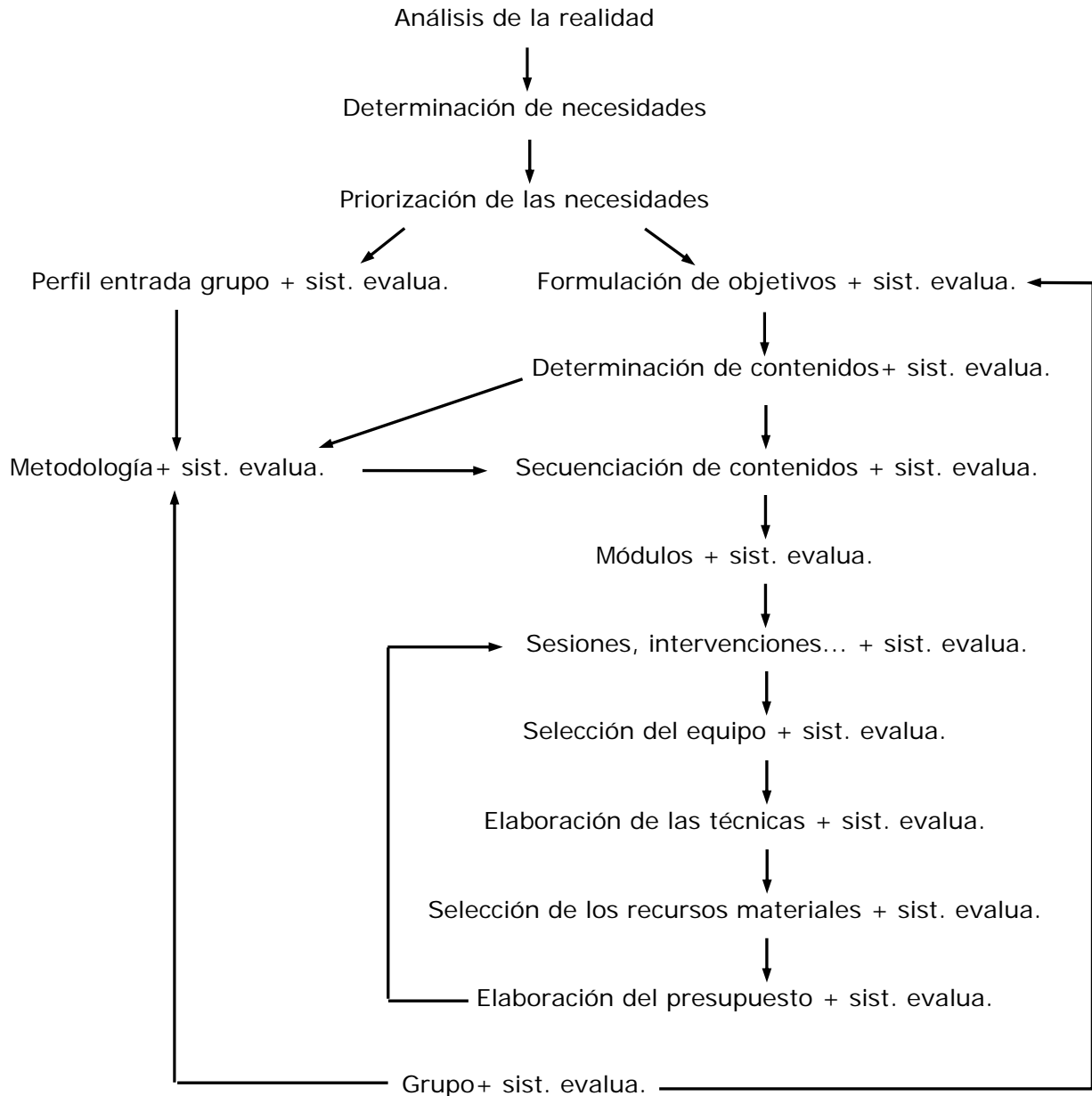
Además esta forma de programación que vamos a exponer a continuación debe cambiar necesariamente en función de los condicionantes de partida. Por ejemplo, en el esquema consideramos que el tiempo de intervención está asignado. Si no fuese así tendría que introducirse como variable en el mismo nivel que el presupuesto, condicionando igual que este.

Pero no sólo eso, aquí se propone, por ejemplo, que el perfil de entrada de la población a la que nos vamos a dirigir surja como consecuencia del análisis de la realidad, cuando en muchos casos es una variable que nos viene dada. Esto mismo puede ocurrir con los contenidos y con otros aspectos. Todo ello condicionaría nuestra planificación, haciendo que el esquema que vamos a comentar a continuación se modificase.

Lo que sí es importante es que la planificación que se realice sea sólida, es decir, que comprenda de forma coherente todos los aspectos que la preparación de la actividad requiere. Este es un aspecto fundamental de la planificación: su coherencia, como ya hemos apuntado más arriba.

Un último apunte antes de mirar el cuadro es que no en todas las intervenciones será

necesario llegar al mismo grado de concreción en la planificación. Todo dependerá del presupuesto asignado (el tiempo que tengamos) y el tipo de actividad. No es lógico realizar un concienzudo análisis de la realidad y un detallado perfil de entrada para una actividad de una semana esquiando. Como tampoco lo es no realizar dicho análisis de la realidad en la planificación de las actividades de una casa de la juventud.



Toda buena planificación comienza por un análisis de la realidad que nos lleve a detectar unas necesidades del aspecto de la realidad que hayamos estudiado. Como no vamos a poder trabajar con todas las necesidades que detectemos, tendremos que escoger las que consideremos más relevantes, tanto desde nuestro punto de vista, como del de las personas receptoras de nuestro trabajo.

Las necesidades que escojamos nos determinarán, por un lado los objetivos que nos marquemos, y por otro el perfil de entrada de la población con la que vamos a trabajar, a quien nos vamos a dirigir.

Ya desde la determinación de los objetivos que nos formulemos tendremos que ir definiendo el sistema de evaluación que vamos a emplear para evaluar su consecución. Esto será una constante en todos los pasos siguientes, así que no lo volveremos a apuntar, ya está señalado en el esquema. Lo que sí queremos recalcar es la importancia de ir definiendo el sistema de

evaluación en paralelo para asegurarnos de que lo que realicemos sea evaluable y no dejarnos de lado esta labor fundamental ni... darle más importancia de la que tiene: no podemos dedicarle más que un porcentaje menor de nuestro tiempo a la evaluación ya que nuestra función no es evaluar, sino cambiar la realidad que nos rodea.

Los objetivos determinarán una serie de contenidos que deberemos secuenciar adecuadamente. En la secuenciación de los contenidos influirá también el método que vayamos a emplear, el cual estará determinado por el perfil de entrada del grupo y los propios contenidos.

Una vez secuenciados los contenidos nos saldrán de forma muy sencilla los módulos de nuestra intervención, los cuales desglosaremos en sesiones o intervenciones más concretas.

El siguiente paso consistirá en escoger el equipo que lleve a cabo dichas sesiones o intervenciones y ayudarles a la elaboración de técnicas y a la elección de recursos para llevar a cabo su trabajo.

Esto nos determinará un presupuesto para la actividad. Pero, como no es que solamos trabajar con presupuestos altos habitualmente, normalmente las sesiones tendrán que reajustarse a nuestra capacidad económica (y de ahí para abajo: equipo, técnicas y recursos). De todas formas, seguro que este aspecto ya lo hemos ido teniendo en cuenta en los pasos anteriores.

Finalmente llegará el momento de empezar y descubriremos que el grupo sobre el que vamos a realizar nuestra coordinación no es como habíamos pensado. Por lo tanto nos tocará reajustar el método de trabajo y los objetivos planteados, reestructurando el resto de la programación consecuentemente.

Pero este reajuste no consiste en tirar todo por la borda y empezar de nuevo. El grupo tiene mucho que decir en el proceso en el que es protagonista, pero la coordinación también. Tendremos que buscar el equilibrio entre las demandas del grupo y satisfacer sus necesidades, entendiendo que lo prioritario es lo segundo, pero que no podemos obviar lo primero.

1.3 La concepción integral de la planificación.

La Planificación no es la suma de planes, programas, proyectos, actividades y tareas. Tampoco se puede plantear como la suma de planes económicos, sociales, educativos, culturales, etc. Tiene un carácter que integra todos los elementos, factores, sectores y niveles y un global.

La planificación integral tiene que evitar la dispersión y desconexión, por tanto, implica un enfoque interdisciplinar por parte de todos los agentes planificadores.

El concepto de planificación integral pasa por considerar la misma como un sistema, por lo tanto nos es útil recurrir a la Teoría de Sistemas.

La Teoría General de Sistemas establece unos principios que deben regir el funcionamiento de los sistemas, dichos principios constituyen una clave a tener en cuenta:

- **Equifinalidad:** la planificación debe estar diseñada de tal forma que pueda alcanzar los mismos objetivos a través de diferentes medios o acciones, lo que obliga a tener capacidad de poner en marcha caminos alternativos.
- **Estabilidad:** la planificación debe posibilitar un funcionamiento eficaz y estable frente a las posibles interferencias o modificaciones de factores externos.
- **Adaptabilidad:** es decir, capacidad de evolucionar dinámicamente en función los cambios que surjan en el medio en el que se envuelve la acción planificada, manteniendo su eficacia y orientación.
- **Eficiencia:** una buena planificación debe atender a sus objetivos con economía de recursos, ajustando al máximo la relación entre objetivos y posibilidades.
- **Sinergia:** la planificación debe estar planteada de manera que la coordinación entre sus componentes ofrezca un avance superior al que ofrecería cada uno de ellos funcionando

aisladamente.

- Retroalimentación: se deben crear los mecanismos para reutilizar la información sobre el desarrollo de la planificación, para que esta pueda mejorar sus capacidades de equifinalidad, adaptabilidad, eficiencia y sinergia.

Como resumen, podemos decir que programar será elaborar un proyecto de acción, en una determinada realidad social y cultural, que siempre plantea problemas reales (de un mundo real) y que parte de las experiencias de los sujetos que interactúan y que intenta el beneficio de todos/as.

La planificación es necesaria para posibilitar procesos de intervención social de más calidad. "La realidad y su propia evolución suelen pillar desprevenidos a los que intervienen sobre ella" y "es muy usual que los acontecimientos desborden al trabajo y que no se ejerza ningún control sobre las contingencias que surgen" (Cembranos, 1988).

La planificación debe ser el punto de referencia estable, aunque hay que entenderla en el sentido de proyecto de acción, abierto, flexible y adaptable a la realidad de la práctica social. El diseño de planificaciones didácticas se ve favorecido si se poseen conocimientos técnicos, aunque éstos son un medio, un recurso, nunca un fin.

2. Objetivos y contenidos del proyecto. Conocimiento del entorno.

Los proyectos en el ámbito social se encuentran con la contradicción, de tener que conjugar objetivos abiertamente encontrados. Las organizaciones imponen objetivos eficientistas, las instituciones demandan objetivos de socialización de las personas (entendida como normalización y control social), etc. Muchas veces es necesario compaginar diferentes tipos de objetivos.

Algunos autores entienden los objetivos en educación social como “los enunciados de los resultados esperados” (Ander-Egg) y otros los formulan “en función de manifestaciones observables y evaluables” (Pérez Serrano, 1993).

Una adecuada formulación de los objetivos es imprescindible para un acertado desarrollo posterior de la acción. Sin embargo, establecer correctamente los objetivos no es muy frecuente y lo que se hace en ocasiones son formulaciones estereotipadas, desproporcionadas o excesivamente abstractas. Otra cosa muy común es formular en los objetivos cómo voy a hacer las cosas, confundiendo objetivos y método.

2.1 Definición de objetivos.

Los objetivos de un proyecto son los logros que queremos alcanzar con la ejecución de una acción planificada.

Los objetivos en un proyecto constituyen el punto central de referencia, son los que conforman su naturaleza más específica y dan coherencia a la planificación.

Una vez que se han aclarado las necesidades y problemas a los que se desea responder, corresponde fijar los objetivos de la acción. Este proceso consiste en preguntarnos qué es lo que queremos lograr para dar respuestas concretas.

Ander-Egg dice que “los objetivos de un programa pueden definirse como los enunciados esperados o como los propósitos que se desea alcanzar dentro de un período determinado a través de la realización de determinadas acciones articuladas en proyectos. Para decirlo brevemente, se trata de explicitar lo que se quiere hacer y conseguir por medio de la ejecución de un plan, programa o proyecto”. Es decir, no son un cómo sino un qué y, por lo tanto, no deben confundirse nunca con tareas (aunque en ocasiones puedan coincidir). Definen los **cambios** que queremos que se produzcan a través de nuestra acción.

Nuestra propuesta de definición de objetivo es: Los cambios que una persona, grupo o situación puede adquirir a través de un proceso. Los cambios son comportamientos o resultados de acciones observables y evaluables. Deducimos entonces que todos los objetivos deben ser evaluables, si no son otra cosa.

Las características básicas de los objetivos son:

- **Proyección**, al definir los cambios futuros que queremos que se produzcan. Son la diferencia entre el perfil de entrada del grupo y el de salida.
- **Claridad**, es decir, que deben estar enunciados en un lenguaje comprensible y preciso, de modo que sean fácilmente identificables y no den lugar a diferentes interpretaciones.
- **Realismo**, los cual significa que deben ser factibles de alcanzar con los recursos disponibles, con la metodología adoptada y dentro de los plazos previstos.
- **Pertinencia**, significa que los objetivos deben tener una lógica relación con la naturaleza de los problemas que se pretenden solucionar.

2.2 Criterios de clasificación de los objetivos.

Los objetivos en líneas generales pueden clasificarse en tres grandes grupos: formativos (que, a su vez, se reparten entre actitudinales, conceptuales y procedimentales), de aplicación y de impacto.

Objetivos formativos

Son los que vamos a conseguir mediante una acción formativa con el grupo destinatario. Un ejemplo sería: las personas participantes serán capaces de empedrar una cañada.

Los objetivos formativos son comportamientos cognitivos, procedimentales o actitudinales, observables. Y si son observables son evaluables, uno de los requisitos básicos en un objetivo, como habíamos indicado.

Los objetivos *cognitivos* aportan a la persona conceptos, informaciones, datos necesarios.

Los objetivos *actitudinales* aportan, valga la redundancia, cambios de actitud, actitudes nuevas, formación en valores, concienciación, sensibilización, posicionamiento, inclinaciones.

Los objetivos *procedimentales*, más orientados a la práctica, aportan habilidades, destrezas, formas de hacer.

Es algo así como si dividiéramos a la persona entre mente (cognitivos) manos (procedimentales) y corazón (actitudinales).

Del equilibrio entre los tres depende que la persona avance en su proceso de aprendizaje porque en el acto de aprender pensamos y reflexionamos, usamos y entrenamos y sentimos aquello que aprendemos. Sólo así el aprendizaje puede llegar a ser significativo y sobre todo, transformador.

Por otra parte diseñar procesos formativos que incluyan los tres tipos de aprendizaje es, en sí mismo, un acto más participativo, más incluyente, ya que las personas mostramos facilidades diferentes frente a los tres tipos de aprendizaje. Las posibilidades se abren más.

Además, el uso combinado ofrece mayores posibilidades a la metodología, unas formas de hacer son mejores o más adecuadas que otras en la consecución de los tres tipos de aprendizaje, al igual que amplían las formas de evaluar.

Todo ello según Acais S. Coop. Mad.

Objetivos de aplicación

Podríamos encontrar dos tipos de orígenes en estos objetivos.

Por un lado serían el resultado de poner en práctica un aprendizaje adquirido. En ese sentido serían una consecuencia de los objetivos formativos, una aplicación de los mismos. Son distintos a los objetivos formativos porque, una cosa es haber aprendido algo y otra distinta ponerla en práctica.

Pero dentro de esta categoría también entrarían los objetivos que son consecuencia de realizar algo que antes no se hubiese llevado a cabo, que no existiese, independientemente de si las personas que lo realizan aprenden con ello o no.

Un ejemplo sería: las personas participantes habrán empedrado una cañada.

Objetivos de impacto

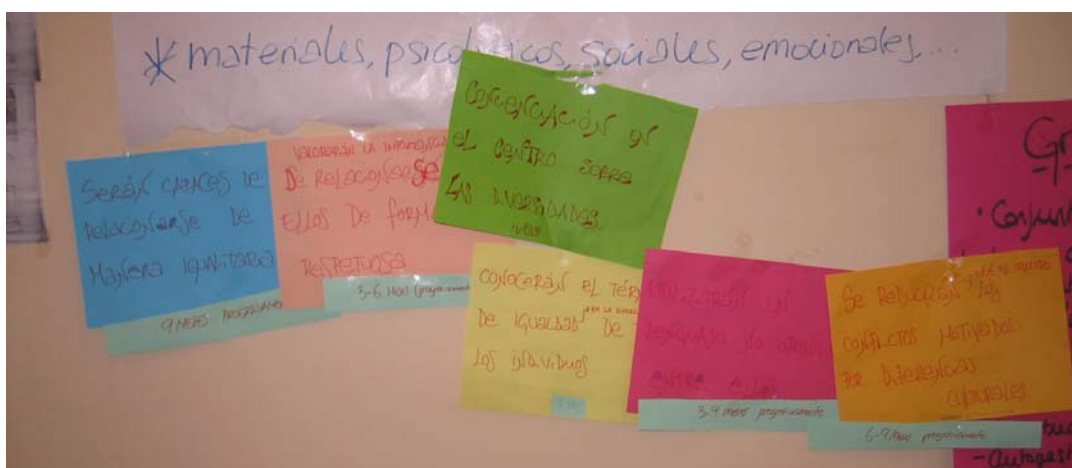
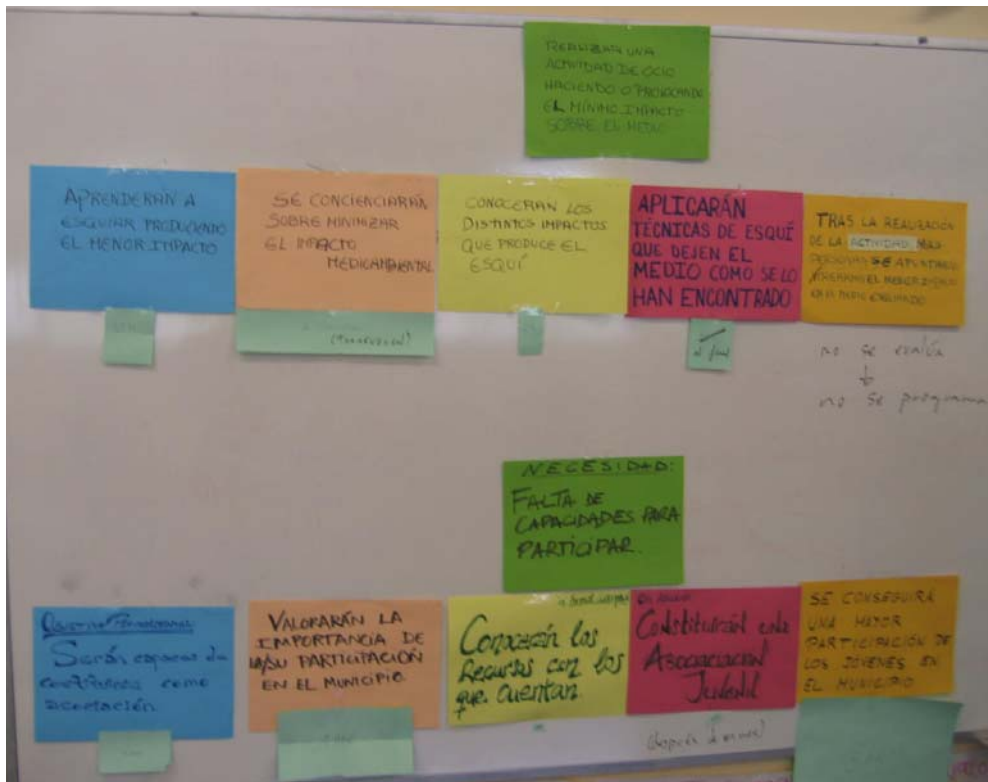
Son los objetivos más grandes. Surgen como consecuencia de muchos objetivos menores. Son la consecuencia de múltiples objetivos de aplicación conseguidos que producen cambios mayores. Un objetivo de impacto es aquel que trasciende el grupo de personas con las que he

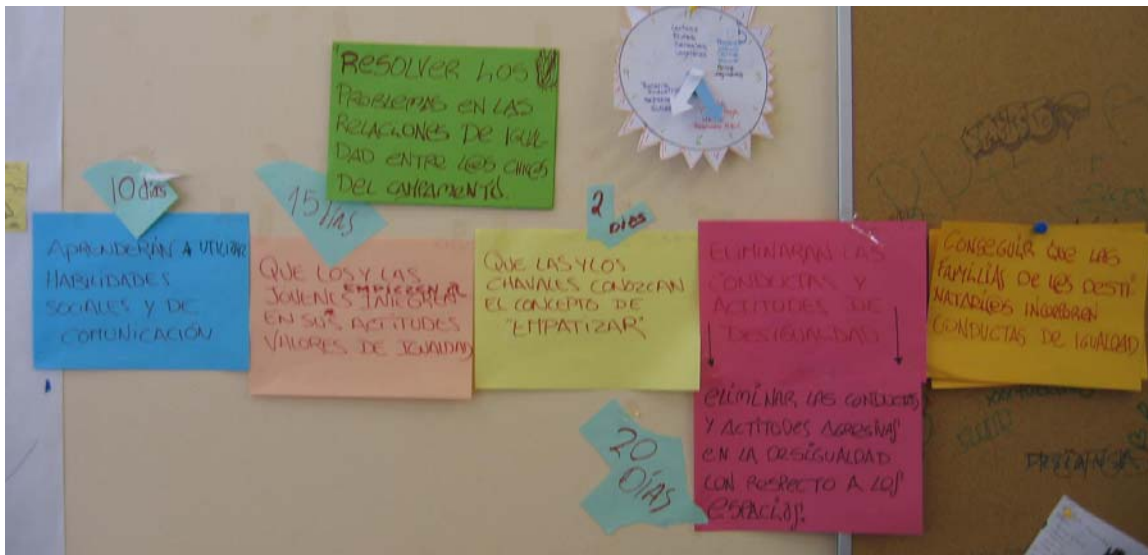
trabajado directamente y produce, a través de la práctica de esas personas con las que he trabajado, cambios transformadores en el entorno.

Siguiendo con el ejemplo de la cañada, un objetivo de impacto sería: aumentará la trashumancia de ovejas.

Los objetivos de impacto, lógicamente, están reservados únicamente a actividades a largo plazo y con capacidad para hacer evaluaciones potentes (recuerda que un objetivo que no vaya a poder evaluar no tiene sentido que sea formulado, ya que no voy a saber si lo alcanzo o no).

A continuación van algunos ejemplos elaborados por vostr@s mism@s.





2.3 Formulación de objetivos.

Como hemos visto es necesario definir adecuadamente los objetivos de modo que sean útiles y productivos para la acción que se derive de la planificación operativa.

Su correcta formulación exige que se cumplan una serie de condiciones:

- Que no sean tareas sino los cambios que queremos llevar a cabo, la diferencia entre el perfil de entrada del grupo (o la situación de partida a cambiar) y el de salida. En ese sentido, en el de proyección futura, lo más lógico es enunciarlos en futuro.
- Que sean coherentes con las necesidades detectadas y con el contexto ideológico del que emanan.
- Que motiven para la acción, es decir, que l@s participantes en el proceso se impliquen con ellos y los relacionen con sus propios intereses o aspiraciones.
- Que sean participativos, de modo que tod@s l@s implicados hayan participado en su discusión y posterior elaboración.
- Que sean concretos y estén planteados con claridad, o lo que es lo mismo, que establezcan con exactitud qué es lo que se pretende alcanzar y que esto sea entendido igualmente por tod@s.

Para ello ayuda mucho no formular dos objetivos en uno. Es decir, separar adecuadamente cada objetivo para facilitar su evaluación.

- Que sean proporcionados con los recursos de los que se dispone, así como con las condiciones socioambientales en las que se establecen. Esto evita frustraciones inútiles y traslada la misma proporcionalidad al momento de evaluar los resultados, para lo cual será preciso haber formulado unos objetivos.
- Que sean evaluables, es decir que al finalizar la acción permitan verificar con exactitud si se han cumplido o no y por qué, asegurando además que existe acuerdo sobre ello. Los objetivos deben plantearse de modo que signifiquen lo mismo para todos los que los formulan.

Pérez Serrano señala una serie de normas prácticas de gran utilidad a la hora de formular objetivos:

- Proponer objetivos y metas realistas (viables, pertinentes y aceptables).
- Establecer prioridades en el logro de objetivos.

- Hacer elecciones compatibles y complementarias entre los objetivos.
- Articular coherentemente los diferentes aspectos.
- Asignar y usar los recursos, en cantidad y tiempo oportunos, para cada fase o actividad del programa o proyecto.
- Determinar los medios e instrumentos adecuados a los fines.

Añadimos una más:

- Formular el sistema de evaluación de los objetivos al mismo tiempo que los elaboramos. Acoplar al objetivo una serie de indicadores que señalen si lo hemos conseguido o no en el momento de la evaluación.

2.4 Mapa de objetivos.

Un paso más es organizar los objetivos. Básicamente el ejercicio de organización tiene dos partes, la jerarquización de los mismos y la relación de unos con otros. Es la formación de un mapa de objetivos.

Proponemos siguiendo, en parte, escritos de Acais S. Coop. Mad, la siguiente secuencia:

1 Gradación

Para la consecución de un objetivo siempre hemos tenido que alcanzar antes otro (sea en el mismo proceso formativo, en otro o en la vida). Pues eso es lo que tenemos que hacer, a partir de un objetivo vamos viendo las capacidades necesarias que hay que ir alcanzando previamente. Según vamos bajando vamos llegando a logros bastante comunes a varios ámbitos, como por ejemplo saber transmitir (que parece bastante común a todas las acciones relacionadas con la animación sociocultural). Cuando llegamos allí nos hemos topado con algo que vamos a llamar (unidades básicas de aprendizaje). Allí paramos. Eso es lo mínimo que tiene que saber una persona que va a formar parte en ese proceso formativo. Las unidades básicas de aprendizaje nos ayudan a marcar los perfiles de entrada de las personas participantes.

Por supuesto estas unidades básicas pueden ser bastante complejas, si estamos delante de un grupo con experiencia en el campo en el que trabajemos.

Muchas personas realizan este ejercicio hablando de objetivos generales, específicos y operativos a medida que se aumenta el grado de concreción de los mismos. Sin embargo proponemos olvidarnos de esta terminología ya que la encontramos limitadora. Realmente podríamos tener tres niveles de objetivos como podríamos tener uno, si nuestra intervención es muy simple, o una decena si es extremadamente compleja.

Escalar es un ejercicio complicado en el que es fácil "saltarse pasos" (objetivos que son necesarios cumplir antes que otros) y poner objetivos concretos como si fuesen más generales. Además es un ejercicio que no tiene una única interpretación, sino que esta puede variar en función de las estructuras mentales de quien la realice y de sus objetivos prioritarios.

2 Priorización

Es decir le damos más importancia a unos u otros en función de posibles criterios: el nivel de profundidad que quiero, mi marco teórico, la utilidad práctica posterior, el tiempo del que dispongo, la urgencia de la intervención, la demanda explícita de la entidad, la motivación que genera el proceso de aprendizaje, u otros.

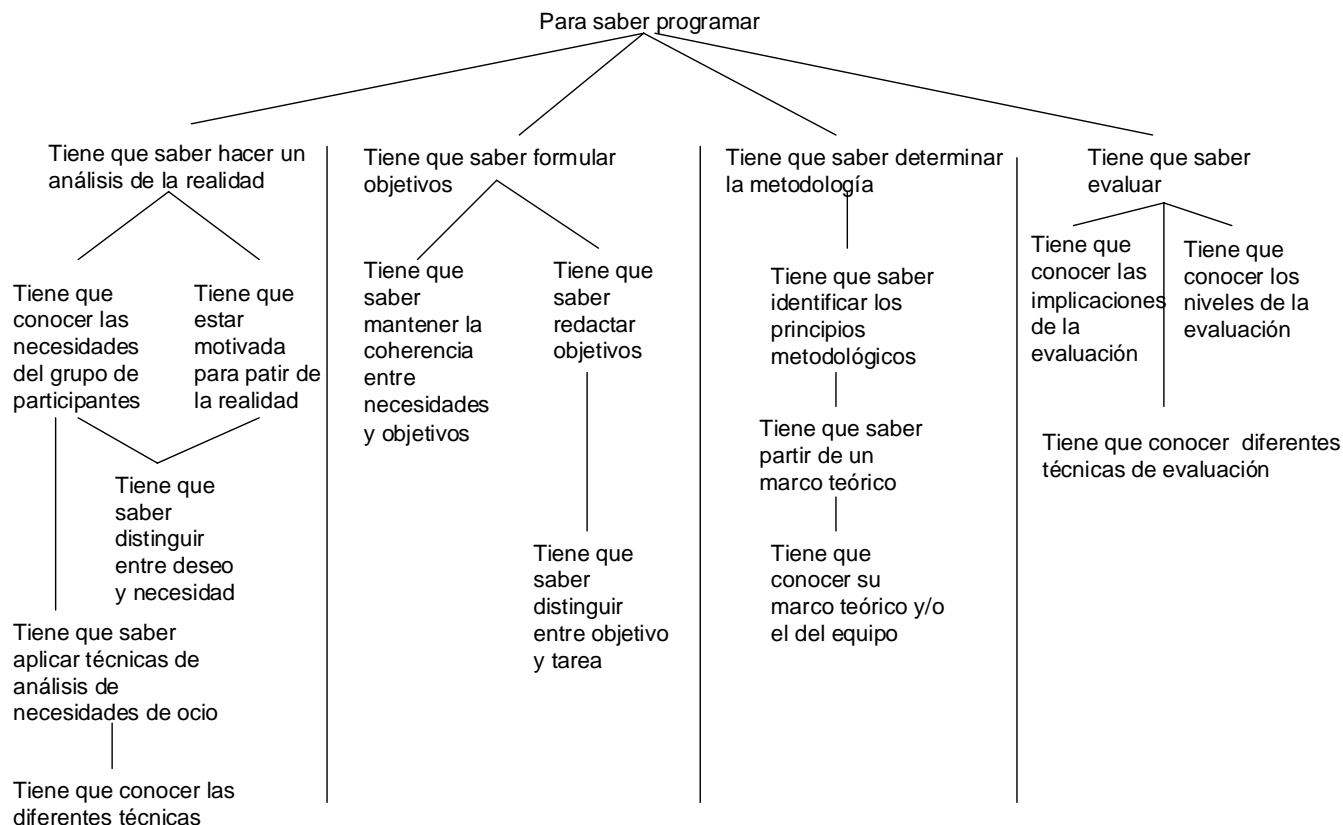
En este ejercicio será importante darnos cuenta de si ha aparecido, por ejemplo, un objetivo

concreto que es necesario cumplir para conseguir tres más generales, ya que este objetivo se convierte en una llave maestra de nuestra intervención y es obvio que deberá ser priorizado.

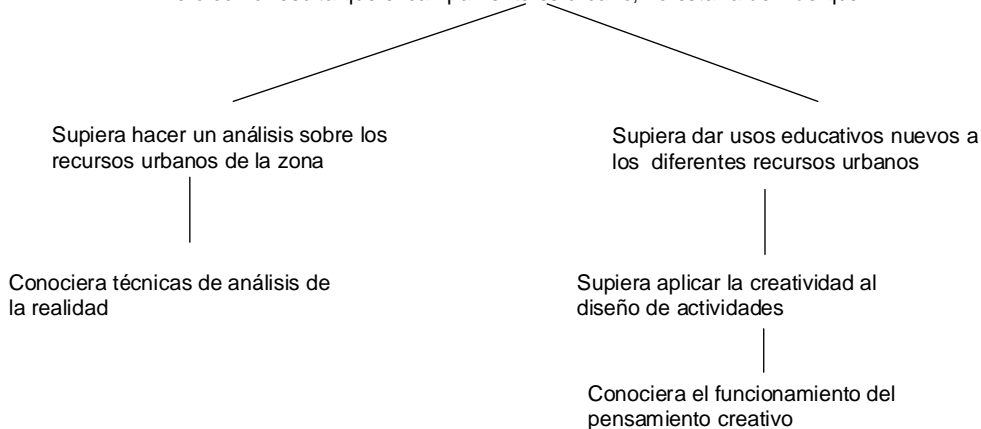
3 Secuenciación

Es decir para el cumplimiento de las funciones necesarias en el perfil determinado qué objetivos sería mejor trabajar antes y cuáles después. Es decir marcamos la secuencia de aprendizajes. Estamos casi hablando ya de estrategias.

Ahora vamos a ver un ejemplo de escala de objetivos. Vamos a partir de que tiene que saber una persona para elaborar un proyecto de campamento urbano



Pero como resulta que el campamento es urbano, no estaría de más que...



Cosas de las que nos podemos dar cuenta: el objetivo de conocer técnicas de análisis nos ha salido en diferentes escalas, aparece como necesario para diferentes aprendizajes, podríamos considerarlo prioritario.

Por otro lado el objetivo referente al pensamiento creativo nos ha salido en una escala sobre programación, pero podría también haber aparecido en una escala sobre creatividad directamente, en otro módulo por ejemplo. Eso dependerá de como tengamos estructurada la cabeza cada cual, no hay una única forma válida de hacer un escalado.

Si hubiéramos desarrollado todas las escalas posibles se nos repetirían objetivos lo que significa que podemos jugar con los momentos de aprendizaje, por ejemplo si en un módulo de creatividad el grupo ya ha aprendido a aplicar el pensamiento creativo, no es necesario que lo repitiera en el módulo de programación de actividades. Un aprendizaje adquirido con anterioridad nos resulta útil en la escala de objetivos de otros aprendizajes. Lo importante es asegurarnos de que se cumplan en algún momento para poder seguir avanzando sin huecos.

3. Recursos

Un recurso no es más que un elemento que se utiliza al servicio de los objetivos.

Podemos distinguir entre recursos humanos, materiales y económicos. Aunque esa no es la única clasificación. También veremos otras.

3.1 Los recursos humanos.

Las personas son el motor de cualquier proyecto. Los modos en los que los equipos se organizan pueden determinar en buena medida el éxito del proyecto.

Incluimos a continuación algunos aspectos recogido por Cembranos y otros (2003) sobre la configuración de los equipos de trabajo basados en la construcción colectiva, ya que la manera de trabajar cara a abordar procesos de cambio y transformación social, no pueden afrontarse con éxito si no son procesos colectivos e interdisciplinarios.

Las funciones del equipo de trabajo en el marco de la gestión proyectos son:

- Analizar la realidad.
- Programar la acción.
- Realizar las actividades.
- Coordinarse y autodirigirse.
- Cuidar la interconexión entre todas las partes del proyecto.
- Evaluación y seguimiento.
- Formación.
- Gestionar los riesgos y las contingencias.

Grupos inteligentes

Podría pensarse que un grupo inteligente es el que está formado por personas inteligentes, sin embargo existen grupos integrados por personas inteligentes que pueden llegar a ser bastante tontos.

Cuando se discute por todo o por nada, cuando cuesta sacar adelante cualquier cosa, cuando nos encontramos a disgusto en el grupo....antes de plantearnos si las personas no tienen compromiso o no trabajan o tienen mala idea conviene reflexionar en torno a la sospecha ¿será nuestro grupo tonto?

El grupo es algo diferente a las personas, aunque está constituido por ellas. El grupo inteligente es el que consigue de forma colectiva ser más que la suma de las partes. A veces hay grupos que son una verdadera resta de las capacidades de quienes lo componen.

Podemos considerar que un grupo es inteligente cuando:

- Realiza colectivamente aquello para lo que ha sido formado y lo hace bien.
- Integra el bienestar de las personas individualmente con el del grupo en general. Las personas conocen el placer de trabajar colectivamente.
- Socializa el cerebro de cada uno de sus miembros y da lugar a una inteligencia colectiva. Utiliza las ventajas del pensamiento en grupo y supera las limitaciones del individual.
- Aprovecha la diversidad de las personas que lo componen: habilidades, cerebros, sensibilidades, afectos..., en lugar de considerarla un problema. No se convierte cada

diferencia en una oposición y los conflictos son planteados para optimizar sus planteamientos y su estructura.

- Hace que el sentido del grupo, o sea su razón de ser, sea resultado de una construcción colectiva real, no impuesta, figurada o inexistente.
- Tiene una estructura orientada a la tarea y al sentido, decidida y diseñada por el propio grupo. Tiende a construir una estructura horizontal en las que las personas pueden participar, decidir, trabajar y aprender.
- Pone en marcha instrumentos, recursos y planteamientos que facilitan una interacción cooperativa y multiplicativa al contrario de los sistemas de trabajo que solapan, se contraponen o dividen el esfuerzo de las personas.

Ningún grupo es totalmente tonto o inteligente.

Todos los grupos pueden trabajar para ser más inteligentes. Las pautas para caminar hacia la construcción colectiva del pensamiento deben considerar varios aspectos claves:

- Motivaciones que las personas tienen para participar en los grupos y cómo éstas se hacen compatibles o incompatibles con las del resto del grupo y con los objetivos de éste.
- Interacciones por qué es más frecuente callarse u oponerse que aportar ideas o enriquecer las que han salido.
- Pensamiento colectivo comprendido como el conjunto de cerebros en interacción: características, potencialidades, limitaciones y errores. Tipos de pensamiento y técnicas que ayudan.
- La reunión como espacio para la construcción colectiva de las ideas: productos y técnicas.
- Estructura y dinámica de grupos- tipos de estructura, resolución de conflictos, liderazgo, etc.

El liderazgo en el grupo

¿Líder o liderazgo?

El hecho de que ambos términos hayan funcionado como sinónimos durante mucho tiempo y que generen confusión, indica una cultura de la verticalidad muy arraigada.

Pensar que líder y liderazgo son la misma cosa ubica el poder en un lugar fijo y en una sola persona. La práctica de la horizontalidad requiere distinguir entre los dos términos.

La función de liderazgo es consustancial a todos los grupos, es decir, todos los grupos necesitan instrucciones de acción. Cuando la función de liderazgo se resuelve a través del líder, significa que éste concentra una buena parte de las instrucciones de acción. Pero la función de liderazgo se puede resolver de otras maneras, como la rotación, las camarillas, los órganos colegiados, la asamblea, la costumbre o la construcción colectiva.

Las conductas de liderazgo son aquellas que regulan al grupo en su acción, y, por lo tanto, pueden ser muy variadas. Se señalan aquí algunas de las más relevantes:

- Convocar encuentros.
- Componer el grupo.
- Proponer con éxito acciones y proyectos.
- Hacer tomar decisiones.
- Hacer juicios sobre las propuestas de otros.
- Reforzar y castigar las conductas de otros.
- Vetar decisiones.
- Diseñar los puntos de la reunión.

- Resolver problemas.
- Modificar la estructura del grupo.
- Asignar tareas.
- Motivar a las personas en los objetivos del grupo.
- Crear cultura de grupo.
- Representar al grupo.

El liderazgo positivo gestiona la obtención de beneficios para el resto del grupo, ya sea en forma de propuestas, de obtención de recursos, o de bienestar emocional. Es una función compleja, ya que el grupo otorga parte del poder a las personas que lo ejercen en función de los beneficios individuales y colectivos que reportan.

3.2 Los recursos materiales.

Los recursos materiales son los medios materiales de que se dispone, o se necesita disponer para la realización de un proyecto.

Podemos distinguir entre:

- *Recursos directos*: son aquellos que las instituciones tienen directamente a su disposición y que, en consecuencia, son fácilmente utilizables (locales, equipamiento, etc.).
- *Recursos indirectos*: son aquellos que la institución no tiene directamente a su disposición, pero que pueden obtenerse mediante procedimientos apropiados (préstamo de equipamiento, acceso a bibliotecas o aulas externas, desarrollo de las actividades en edificios públicos, etc.).

Es necesario realizar una buena previsión de los recursos que se van a necesitar y analizar de dónde van a salir.

Recursos espaciales

Los espacios deben ser adaptables a las necesidades y características de la finalidad que se pretende, es decir, deben ser funcionales.

La creatividad no sólo es aplicable en la búsqueda de espacios útiles, sino también en el interior de los espacios mismos: desde cómo se usan, hasta como se decoran o gestionan.

Recursos materiales

Es preciso realizar una previsión de los materiales que se van a necesitar y relacionarlos con el tiempo.

En muchas ocasiones es posible conseguir préstamos de materiales, pero es preciso gestionarlo con el tiempo suficiente como para tener garantía de que estarán disponibles en el momento adecuado.

3.3 Recursos financieros. Planes de captación financiera.

Cualquier proyecto requiere de una estimación de costos, cuyo monto total representa el presupuesto requerido para ejecutarlo. Por tanto para la realización de planes, programas o

proyectos, no sólo se deben tener en cuenta la organización de los recursos humanos y materiales, sino también de los financieros.

Las fuentes de financiación de los proyectos pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Subvenciones: se pueden conseguir de varias instancias y servicios de la Administración Pública. Es preciso estar pendiente de los boletines oficiales y de las fechas límites. Algunas subvenciones son renovadas cada año y otras tienen una duración limitada.
- Patrocinadores: a las empresas o entidades privadas les puede interesar ofrecer ayudas a cambio de obtener alguna publicidad o aparecer como patrocinadores de obras sociales.
Algunas fundaciones también conceden subvenciones para la financiación de proyectos, cuando los objetivos del mismo encajan con las finalidades de la fundación
- Financiación propia.

3.4 Plan de Ejecución Presupuestaria. Presupuestos. Gestión contable por proyectos.

Un presupuesto es la elaboración de un plan para un período futuro, determinado en términos económicos.

Lógicamente, el presupuesto debe estar basado en la planificación, ya que de esta manera, nos aseguramos disponer y distribuir el gasto con una perspectiva de ajuste a la realidad del proyecto que queremos abordar.

Al hacer los presupuestos sobre una planificación sólida previa, se ponen las bases para que la entidad no se encuentre en aprietos económicos o no debamos suspender la acción sin haber cumplido nuestros objetivos.

Los presupuestos determinan los recursos necesarios y son un medio de control para plantear las necesidades y posibilidades en términos económicos y de rentabilidad.

La realización de los presupuestos lleva una serie de riesgos que es preciso evitar. Estos peligros son:

- Realizar presupuestos tan complejos y detallados que, a base de reflejar gastos insignificantes, se vuelvan complicados de forma innecesaria.
- Que las metas presupuestarias resulten más importantes que los objetivos del proyecto.
- Hacer presupuesto inflexibles pensando que son definitivos.

Los conceptos o partidas que debe contemplar un presupuesto son:

- *Gastos*

- Personal:

- Todo gasto referido a personas que participan en el proyecto de forma remunerada. Es preciso especificar: actividades, tipo de contrato, remuneración, duración de la jornada, gastos de la Seguridad Social y dietas.

- Material:

- Hay que especificar el material inventariable, es decir, el que no se gasta y dura para más actividades, como puede ser una fotocopidora, ordenador, grabadora, proyectos, mesas, etc.

- También es necesario presupuestar el material fungible, que es el que se gasta y hay que reponer periódicamente: bolígrafos, papel, etc.

Incluiremos también el alquiler de material para algunas actividades específicas que no vayamos a repetir.

- Transporte: Son los gastos referidos a los desplazamientos necesarios, tanto del equipo coordinador y trabajadores/as como de las actividades propuestas
- Local y alojamiento: son los gastos relativos a los locales y espacios en los que se realizan las actividades, así como los derivados del alojamiento en caso de que sea preciso realizar algún viaje.
- Imprevistos: siempre hay que dejar una pequeña cantidad de dinero en previsión de que pueda surgir cualquier imprevisto.

- *Ingresos*

- Subvenciones o recursos ajenos: son los ingresos totales recibidos de subvenciones o patrocinadores. Es preciso tener en cuenta que habrá que justificar ese dinero, por lo que la justificación deberá estar presente desde el inicio de la planificación del proyecto.
- Financiación propia: son los ingresos producidos por la actividad que realiza el propio colectivo o entidad que lleva a cabo el programa. La financiación puede provenir desde las cuotas de socio, hasta la organización de fiestas o la realización de servicios remunerados.

Tipos y formas de presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar en cuatro tipos válidos:

- Presupuestos de ingresos y gastos: son los más comunes y los más útiles para la gestión de proyectos. Normalmente se organizan por partidas de conceptos y detallan la previsión de gastos y la de ingresos
- Presupuestos de tiempo, espacio, materiales y productos: se expresa el presupuesto en términos físicos, en lugar de monetarios. Facilitan el presupuesto anterior, cara a realizar los cálculos.
- Presupuestos del gastos de capital: se elaboran para la inversión en equipos y en ellos es preciso tener en cuenta los períodos de amortización.
- Presupuestos de efectivo: son pronósticos de los ingresos y gastos efectivos para tener una idea de la realidad de disposición de dinero efectivo.

Las entidades normalmente utilizan un sistema de presupuestos por proyectos. Consiste en el desglose del presupuesto general en partidas relativas a cada uno de los proyectos que se gestiona, de modo que cada proyecto tiene su propia cuenta de resultados.

De este modo las entidades pueden tener más control sobre la ejecución presupuestaria de cada uno de sus proyectos.

3.5 Otras clasificaciones de recursos.

La clasificación de recursos en humanos, materiales y financieros no es la única. Otra posible, que nos puede ayudar a ser más creativos a la hora de gestionar los recursos sería:

- Discurso: textos, explicaciones, canciones...
- Soporte: pizarras, proyectores, papeles...
- Símbolo: un cuento, una planta... cualquier cosa que nos sirva como símbolo de lo que queremos trabajar.
- Expresión artística: danza, pintura, cuentacuentos...

- Ambientales: lo que nos rodea, sea de origen natural o humano.
- Fungibles: bolígrafos, papeles, celo, pegamento...
- Infraestructura: aula, medios de transporte, dormitorio, sillas...

Como se puede ver un mismo recurso se puede meter en distintas categorías en función del uso que hagamos de él.

Bibliografía

- ANDER EGG., E. y AGUILAR Como Elaborar un Proyecto. Lumen Argentina. 1995.
- BEAUDOUX ETIENNE Y OTROS. Guia metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el Desarrollo. "De la Identificación a la Evaluación". IEPALA.
- Colección Cooperación y Desarrollo. Marzo 1992.
- CEMBRANOS F y otros. La animación sociocultural: una propuesta metodológica. Editorial Popular, 2003.
- CEMBRANOS F. Y MEDINA J.A. Grupos inteligentes: teoría y práctica del trabajo en equipo. Editorial Popular, 2003
- ESPINOSA MARIO VERGARA. PROGRAMACION. Manual para Trabajadores
- LAMATA R., DOMÍNGUEZ R. (coord.). La construcción de procesos formativos en educación no formal. Narcea. 2003.
- MATUS CARLOS. Política, planificación y Gobierno. Fundación Altadir. 1990.
- PÉREZ SERRANO, G. Elaboración de Proyectos Sociales: casos prácticos. Editorial Narcea (2002)
- Sociales a la Planificación. Editorial: Humanitas, Bs.As.
- VENTOSA, V. Evaluación de la animación sociocultural. Editorial Popular.