

MANUAL DE PLANEACIÓN

INTRODUCCIÓN

“Si no sabes hacia dónde deseas ir, podrías terminar en cualquier sitio; y aún así, tampoco sabrías que no has llegado!”

Este es un instrumento para organizaciones que desean saber hacia dónde quieren ir, distanciándose de los problemas diarios o de rutina, e influenciando su propio futuro a través de acciones positivas. Este enfoque propone un procedimiento paso-a-paso para introducir a los voluntarios y profesionales a una forma simple pero efectiva de tomar, implementar y controlar sus decisiones.

La planeación estratégica sugiere un método de establecer una cantidad limitada de prioridades basadas en el propósito de una organización, su situación presente y las características y tendencias de la sociedad en la que opera.

La planeación táctica tiene que ver con la definición de objetivos a ser alcanzados por cada división, departamento o servicio dentro de una organización, y las acciones específicas a ser implementadas por individuos o grupos de trabajo.

La implementación y revisión atiende a la distribución de recursos, de acuerdo a los objetivos establecidos y a un continuo control de gestión y resultados. Procura mantener a la organización en una línea específica o curso de acción y asegura que la implementación de acciones específicas conduzcan a completar los objetivos que resultan en la atención de las prioridades, y consecuentemente a que el propósito o finalidad de la organización sea alcanzado.

Este material incluye una descripción de cada paso con una ilustración, ya sea en forma de diagrama o con un ejemplo. Los diagramas y ejemplos han sido presentados en una forma que hace sencilla su reproducción, por medio de fotocopias o transparencias para ser distribuidos. También se han provisto muestras de programación para talleres de adiestramiento.

Esperamos que al usar este material, se hará más fácil la vida de su organización y resultará en mejores logros a través de un sentido claro de dirección, un uso más efectivo de los recursos, y, sobre todas las cosas, haya una mayor participación de todos aquellos que están involucrados, desde la toma de decisiones hasta el control de gestión.

DEFINICIÓN

El planeamiento es un proceso por el cual una organización puede influir en su propio futuro al decidir aquello que quiere lograr, cómo y cuándo va a hacerlo.

CARACTERÍSTICAS

- La planeación es comprensiva.
- No es un privilegio de la “alta gerencia” o la iniciativa limitada de un “comité de planeación”.
- La planeación es integrada
- No es la combinación de propuestas de cada división, o servicio.
- La planeación es flexible.
- Puede ser adaptada a las circunstancias y necesidades cambiantes.
- La planeación es dinámica.
- No es un documento estático, otorga un sentido de dirección y lineamientos sobre cómo usar los recursos humanos y materiales para lograr metas y objetivos específicos.

PASOS PRINCIPALES EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

La planeación estratégica incluye:

- ① Revisión de la FINALIDAD o METAS de la organización. (¿Cuál es su misión? ¿Qué trata de lograr?)
- ② Analizar la situación presente de la organización. (¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus aspectos débiles?)
- ③ Analizar tendencias fuera de la organización, en relación con su misión (¿Cuáles son los temas emergentes y las oportunidades? ¿Qué están haciendo las otras organizaciones u agencias?)
- ④ Visualizar el futuro de la organización.
- ⑤ Establecer una cantidad limitada de prioridades, en términos de metas claramente definidas.
- ⑥ La Planeación Estratégica es una responsabilidad del órgano de gobierno y el Ejecutivo Nacional, y abarca lapsos de entre 2 y 5 años.

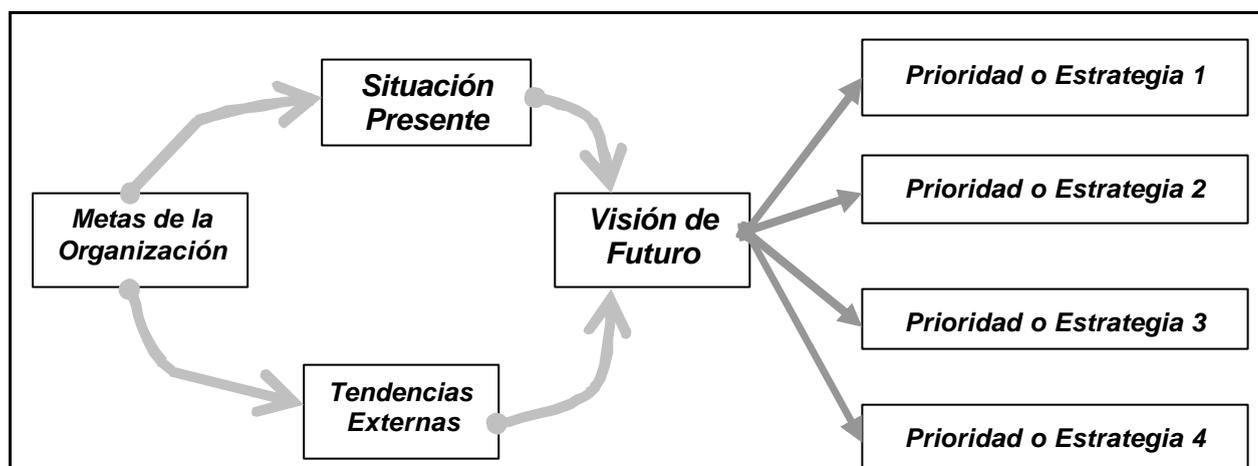


GRÁFICO 1

PLANEACIÓN TÁCTICA.

La planeación táctica incluye:

- ① Definir una serie de objetivos: resultados esperados, expresados en términos medibles, dentro de cada prioridad.
- ② Es una responsabilidad de cada unidad operativa (división, sección, servicio) y usualmente cubre un lapso de un año.
- ③ Coordinar objetivos entre las unidades operacionales, para evitar sobre posiciones y duplicación entre los distintos servicios, divisiones o secciones. Esto involucra negociación, y es una responsabilidad de los máximos dirigentes de las unidades operativas.
- ④ Definir acciones específicas: Listar las actividades a ser encaradas, con un detalle de las personas que se encuentran a cargo, y las fechas estimadas para completar la implementación. Esta es una responsabilidad de los máximos dirigentes de las unidades operativas con el personal; y cubre un lapso de 1 a 12 meses.
- ⑤ Organizar el tiempo, los recursos humanos y materiales en un plan de trabajo detallado.

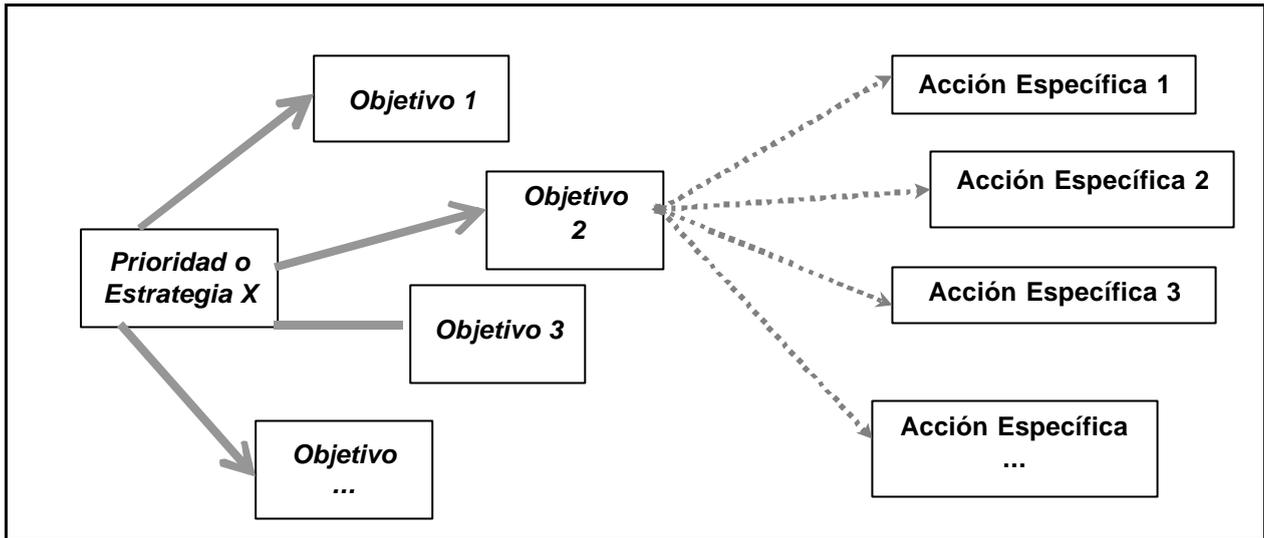


GRÁFICO 2

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN

La implementación y evaluación incluye:

- ③ Desarrollar un presupuesto basado en la estimación de los costos probables, para el logro de los objetivos establecidos y en los ingresos previsibles.
- ③ Evaluación del progreso de cada objetivo y las acciones específicas, a intervalos regulares, introduciendo los ajustes necesarios en los pasos subsecuentes, y cambios en el personal o asignación de recursos para adaptarse al cambio del entorno.

Evaluación del desempeño individual de las personas a cargo, tanto de acuerdo al plan de trabajo, como sobre una base anual.

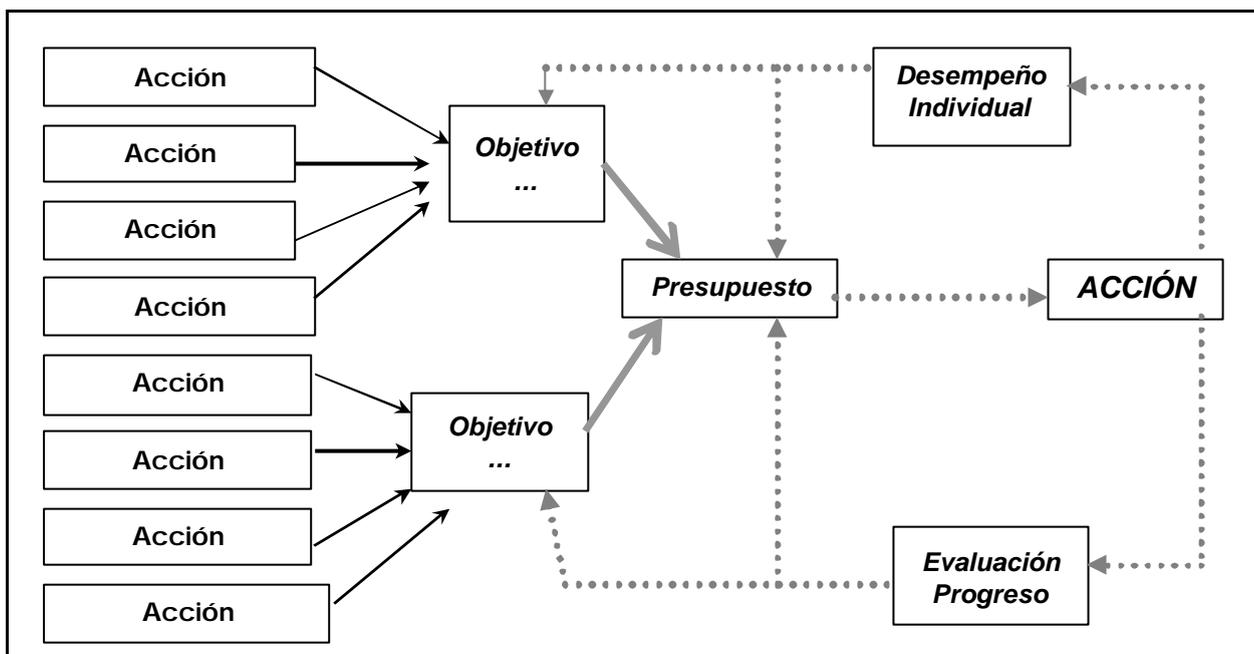


GRÁFICO 3

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según se indica anteriormente en este documento, la planeación estratégica procura establecer una cantidad limitada de prioridades.

La planeación estratégica comprende:

EVALUACIÓN DE LA FINALIDAD / METAS

El propósito por el cual la organización fue creada servirá como trasfondo al desarrollo de su plan de acción. Indudablemente, la definición y selección de prioridades serán hechas de acuerdo al propósito de la organización, que es la base ética sobre la cual ha de construirse.

Generalmente, el propósito habrá sido expresado en los orígenes de la organización, y será parte de su constitución o cualquier otro documento fundamental de la organización.

En el caso de las Organizaciones Scouts, a menudo se tratará de una formulación adaptada de la declaración de propósitos del Movimiento Scout.

Es importante que aquellos involucrados en la planeación es decir, aquellos que intervienen en la definición, implementación y evaluación de las formas y medios por los cuales este propósito será alcanzado - tengan una idea clara, y un sentido de dirección.

Tal declaración, que en muchos casos es de una naturaleza histórica, debe ser adecuada en sus términos para que se ajusten a la realidad en la cual la organización opera. La organización mundial del movimiento scout hizo exactamente eso, cuando la Constitución fue revisada en 1977.

Algunas asociaciones han encontrado muy útil escribir una Declaración de Misión, como un primer paso en el proceso de planeamiento. Esta declaración de misión, dará a los miembros de la organización una respuesta a la pregunta: ¿por qué pertenezco?.

Dos ejemplos:

Extracto de la constitución de la O. M. M. S.

“El propósito del Movimiento Scout es contribuir al desarrollo de la juventud mediante la realización plena de sus potenciales espirituales, sociales, intelectuales y físicos como individuos, como ciudadanos responsables y como miembros de sus comunidades locales, nacionales e internacionales”.

Declaración de misión de Boy Scouts of Canadá

“La misión de los Boy Scouts de Canadá es proveer la oportunidad para la juventud Canadiense de todos los segmentos de la sociedad, para que participen activamente en programas basados en los principios del Escultismo”

ANALIZAR LA SITUACIÓN PRESENTE DE LA ORGANIZACIÓN

Aún cuando el análisis de la situación presente cubrirá todos los aspectos de las operaciones, no necesita entrar en mayores detalles que alejen del análisis de las tendencias principales, puntos fuertes y débiles. El análisis debiera proveer una visión clara de la organización en un momento dado, como un resultado de sus operaciones y actividades en el último periodo de 3 a 5 años.

La mayor parte de la información requerida estará disponible en la forma de Memorias Anuales, estadísticas, cifras de membresía, etc. Debe ser completada con una serie de entrevistas o una reunión involucrando a los responsables de las unidades operativas (las personas a cargo de las diversas divisiones, servicios, etc. dentro de la organización).

Claramente, la lista de puntos de investigación ilustrados no coincidirán exactamente con la situación de todas las asociaciones. Sin embargo, reúne los elementos básicos sin los cuales una organización no estaría en posición de comenzar a planificar.

El punto importante es, que a esta altura, aquellos involucrados en el proceso de planeamiento deben tener una idea clara de la situación presente de la asociación, así como de las tendencias presentes en su evolución. Esto debería ser resumido en un documento, emitido bajo la responsabilidad del voluntario de más alto rango; o del Ejecutivo Nacional en su capacidad de “Gerente General”

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PRESENTE

Membresía

- ⊗ Membresía total de la Asociación
- ⊗ Membresía en cada sección.
- ⊗ Proporción masculina/ femenina
- ⊗ Evolución de la membresía en un período de 3 a 5 años
- ⊗ Proporción de membresía/ población en relación con grupos de edad.
- ⊗ etc.

Programa

- ⊗ Evolución del programa
- ⊗ Últimas reuniones

- ☒ Introducción de nuevos elementos en el programa durante el período bajo evaluación.
- ☒ Materiales de programa (manuales)
- ☒ Calidad / aceptación del programa para jóvenes.
- ☒ Énfasis particular en el programa, si es necesario.
- ☒ Etc.

Liderazgo y formación de adultos

- ☒ Cantidad total de dirigentes adultos
- ☒ Cantidad en cada sección/proporción hombre/mujer
- ☒ Trasfondo social/profesional de los dirigentes adultos
- ☒ Participación en actividades de formación (en cada nivel)
- ☒ Revisiones del esquema de formación
- ☒ Producción de materiales para formación.
- ☒ Facilidades para el formación/campo-escuela
- ☒ etc.

Servicio profesional

- ☒ Cantidad de profesionales en la asociación
- ☒ Cantidad de profesionales a nivel nacional
- ☒ Cantidad de profesionales en los niveles regionales/áreas/locales
- ☒ Reclutamiento y adiestramiento.
- ☒ Desarrollo de la carrera
- ☒ Evolución en los últimos 3-5 años
- ☒ Etc.

Área financiera

- ☒ Situación financiera (ingresos y egresos)
- ☒ Distribución de recursos financieros: servicios y divisiones, infraestructura, actividades.
- ☒ Origen del financiamiento: cuotas de membresía, becas, ventas, proyectos especiales, actividades de obtención de fondos.
- ☒ Tendencias en los últimos 3-5 años.
- ☒ etc.

Relaciones públicas y comunicaciones

- ☒ Imagen pública de la asociación
- ☒ Relación con otras organizaciones, agencias, gobierno, etc.
- ☒ Comunicaciones internas:
- ☒ Eficiencia de la red de comunicaciones
- ☒ Instrumentos para la comunicación (circulares, publicaciones, materiales audio-visuales, radio, etc.)
- ☒ Encuentros/reuniones de área y nacionales
- ☒ etc.

IDENTIFICACIÓN DE TENDENCIAS EXTERNAS

Dado que una organización no opera aisladamente, y procura ayudar a los jóvenes en su desarrollo personal y como miembros responsables en la comunidad, la recolección de datos e información de la sociedad es un elemento importante en el proceso de decidir sobre la orientación y acciones futuras.

Al desarrollar una mayor sensibilidad hacia los problemas que afectan a la comunidad, así como sobre las oportunidades que ofrece; la organización estará en posición de establecer prioridades y a tomar decisiones que se basan en oportunidades existentes y contribuyan a la solución de la problemática comunitaria/social. Además ganará un mayor control sobre su futuro al integrar tempranamente estos elementos y factores que habrán de afectarlo.

Nuevamente, esta no es una lista completa y cada organización, en su propio entorno, tendrá que identificar las propias áreas de investigación.

Los hallazgos de este análisis deben ser resumidos en un documento breve, emitido bajo la responsabilidad del voluntario de más alto rango o del Ejecutivo Nacional, y suministrado a todas aquellas personas involucradas en la definición de prioridades y objetivos.

Tendencias poblacionales

- ✳ Estadísticas demográficas
- ✳ Tendencias en la evolución de grupos de edad servidos por la organización.
- ✳ etc.

Factores económicos

- ✳ Disponibilidad de recursos
- ✳ Distribución de recursos
- ✳ Etc.

Problemas sociales

- ✳ Empleo/desempleo
- ✳ Estructura familiar
- ✳ Droga-dependencia
- ✳ Salud
- ✳ Uso del tiempo libre
- ✳ etc.

Sistema de educación formal

- ✳ ¿Para quiénes?
- ✳ ¿Cuánto tiempo?
- ✳ Contenidos y valores del sistema
- ✳ Deserción escolar
- ✳ etc.

Valores y valores cambiantes

- ✳ Valores tradicionales y emergentes en relación a:
- ✳ autoridad
- ✳ espiritualidad
- ✳ relaciones
- ✳ sexualidad
- ✳ trabajo
- ✳ etc.

Respuesta de otras organizaciones

- ✳ Entidades benéficas
- ✳ Clubes deportivos
- ✳ Iglesias o grupos religiosos
- ✳ Medios de comunicación
- ✳ etc.

MIRANDO HACIA EL FUTURO

Con base en toda la información recogida acerca de la organización, y el devenir de la comunidad en que está inserta, el próximo paso será un salto hacia el futuro: para trazar un diseño de la organización, al final del próximo período de tres a cinco años.

Al menos en la fase inicial, no se requiere que sea un diseño muy detallado. Debe proveer una visión dinámica de la organización, destacando sus mayores logros hacia una organización más relevante, ampliamente aceptada, mejor comprendida, con mayores recursos y mejor dirigida.

Tal escenario futuro vendría a visualizar en una manera realista, lo que la organización llegará a ser cuando se hayan resuelto las condiciones/áreas problemas identificadas en el análisis de la situación presente, cuando se hayan implementado nuevas ideas y se hayan establecido nuevos programas que respondan a las necesidades de la juventud, en su medio, que fueran identificadas en el estudio de las tendencias externas.

Lo que la organización llegara a ser en 20... (3-5 años)? (un ejemplo)

MEMBRESÍA - LA ORGANIZACIÓN HABRÁ EXPANDIDO SU MEMBRESÍA A:

El grupo de edad de adolescentes

Nuevas áreas

SERÁ CONSIDERADA UNA ORGANIZACIÓN JUVENIL SIGNIFICATIVA.

Programa juvenil

El programa será un desafío para los miembros en todos los grupos.

Proveerá diversión, aventura y oportunidades de participación de la comunidad.

LIDERAZGO Y CAPACITACIÓN DE ADULTOS

Los líderes voluntarios serán reclutados sobre la base de un contrato.

Se les ofrecerán oportunidades de desarrollo personal en retribución por su compromiso.

SERVICIO PROFESIONAL

Desarrollo del servicio profesional en el terreno.

Mejores oportunidades de capacitación.

Mejores perspectivas para el desarrollo de la carrera.

ÁREA FINANCIERA

El presupuesto será una parte integral del proceso del planeamiento.

El planeamiento para cubrir el costo de los programas, será un procedimiento común.

RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIONES

Imagen moderna como organización con tradiciones, pero que es relevante atendiendo a las necesidades presentes y respondiendo adecuadamente a las novedades y cambios en la sociedad.

ESTABLECIENDO PRIORIDADES

Habiendo desarrollado una visión de lo que la organización desea alcanzar en un período de 3 a 5 años, deben tomarse una serie de decisiones. La primera consiste en definir cuál es más importante, más urgente.

Los recursos - en tiempo, recursos humanos y financieros - son necesariamente limitados y deben ser puestos a trabajar en un número limitado de áreas clave para optimizar su valor y efectividad.

Esto requiere que las prioridades se establezcan a la luz de su potencial impacto sobre el resultado final esperado. Estas prioridades normalmente habrán de ubicarse en dos categorías:

Algunas, estarán relacionadas a los programas y servicios provistos a los miembros de la organización.

Otras, estarán dirigidas hacia el mantenimiento o refuerzo de la organización.

La distinción no es académica e indudablemente, el equilibrio entre las dos categorías en la selección de prioridades dará una inequívoca indicación de la naturaleza de la organización, que puede aparecer como...

Orientada a programa... ¿pero, podrá la infraestructura existente soportar adecuadamente un gran desarrollo del programa?

Orientada a estructura... ¿pero, está la estructura sirviendo a las metas de la organización, o se trata de un cuerpo administrativo auto-perpetuándose?

El establecer prioridades siempre es difícil: involucra hacer elecciones, que significan dejar a un lado ideas y proyectos atractivos o altamente deseables.

No hay un número mágico, pero las prioridades deben ser pocas. La mayor parte de las organizaciones podrán atender entre 3 y 5 prioridades. Muy pocas tendrán el potencial y los recursos para encarar una o dos más.

Cada prioridad debe ser dividida en varios objetivos, con una indicación de los resultados esperados.

Un ejemplo:

PRIORIDAD UNO:

Desarrollar el liderazgo a través del mejoramiento de la selección de voluntarios y profesionales, reclutamiento, adiestramiento, motivación, evaluación, apoyo y reconocimiento.
Mantener apoyo y mejorar servicios en todas las secciones.
Trabajar más cercanamente con los patrocinadores.

PRIORIDAD DOS:

Extender el Escultismo en centros urbanos, áreas carenciadas, y entre los nativos.
Reactivar las secciones cerradas.
Formar nuevas secciones.
Establecer nuevos patrocinios
Mantener el costo del Escultismo a un nivel razonable, particularmente para los jóvenes.

PRIORIDAD TRES:

Conducir revisiones periódicas y de actualización del programa.
Desarrollar actividades juveniles que involucren el aire libre, servicio a la comunidad, deportes y programas culturales y vocacionales.
Cooperar con otras organizaciones y agencias juveniles.

PLANEACIÓN TÁCTICA

Desde la definición de objetivos a la especificación de acciones específicas, la planeación táctica es la segunda secuencia de planeación. Es realizado sobre una base anual e involucra a todas las unidades operativas (servicios, secciones, divisiones) de la organización, bajo la responsabilidad y coordinación del Comité Ejecutivo (directorio, consejo nacional, etc.), del voluntario de más alto rango o del Ejecutivo Nacional.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Dentro del marco de referencia de una prioridad dada, un objetivo es una expresión medible del resultado esperado, a ser logrado bajo la responsabilidad de un servicio, división o sección específica, como el resultado de su trabajo en un lapso dado de tiempo (generalmente un año).

Como en el caso de las prioridades, hay dos tipos de objetivos:

Objetivos de Efectividad: Relacionados con el desarrollo de nuevas ideas y mejoramiento de la calidad ya existente, por ejemplo:

<http://www.siemprescout.org>

Producir nuevos materiales de programa para todos los miembros de 14 a 17 años.
Introducir el uso de computadoras en nuestra Oficina Nacional, para la contabilidad y control de membresía.

Objetivos Operacionales: Relacionados al aumento de la membresía, obtención de fondos, o mantenimiento de la organización. Por ejemplo:

Incrementar nuestra membresía en el grupo de 14 a 17 años, en un 5% sostenido, cada año'
Obtener un Asistente de Recursos Adultos para cada Distrito.

Siempre existe el peligro de sobre-enfatizar un tipo de objetivos e ignorar otro. Por ejemplo, podría tener lugar una fuerte campaña de incremento de la membresía (objetivo operacional) pero sin dar atención a la calidad de liderazgo requerida para tal aumento de miembros (objetivo de efectividad).

Ambos tipos de objetivos, de hecho, están muy interrelacionados y debe mantenerse un equilibrio que permita alcanzar los resultados esperados.

Se pueden identificar algunos criterios -que al recibir cuidadosa consideración- asegurarán que la selección de objetivos sea efectuada en forma sistemática y no subjetiva:

¿ESTÁ EL OBJETIVO CLARO Y DIRECTAMENTE RELACIONADO CON EL LOGRO DE UNA PRIORIDAD?

Siempre existe un riesgo de racionalización para justificar la introducción o reintroducción - de un objetivo que está solo remotamente conectado al logro de una prioridad dada.

¿ES EL OBJETIVO REALISTA, EN VISTA DE LAS LIMITANTES EXISTENTES?

Siempre existe riesgo de elaborar sobre presunciones acerca de las limitantes, tales como si fueran a desaparecer automáticamente.

¿ES EL OBJETIVO MEDIBLE?

Siempre existe un riesgo de establecer parámetros que no apoyan un adecuado control de gestión o evaluación del logro.

¿SE SIENTE EL OBJETIVO COMO PROPIO POR AQUELLOS QUE SERÁN HECHOS RESPONSABLES DE SU CUMPLIMIENTO?

Siempre existe un riesgo de aprobar decisiones, sin la suficiente consulta, y en la presunción de que todos saben lo que se espera que hagan, y que todos están comprometidos en el logro.

¿EL OBJETIVO ESTÁ CLARO PARA AQUELLOS QUE SERÁN AFECTADOS POR EL MISMO?

Siempre existe en riesgo que todos los miembros recibirán positivamente el cambio o nuevas ideas, sobre los cuales no han sido consultados.

¿ES EL OBJETIVO UN DESAFÍO?

Siempre existe el riesgo de que aquellos que están a cargo de la implementación de los objetivos, no vean la necesidad de ampliar su dedicación o tener un desempeño más esforzado para alcanzarlo.

Como agregado a estos criterios, existe también la necesidad de asegurar una buena coordinación cuando el logro de un objetivo depende de la contribución de más de una unidad operativa (Servicio, sección, división).

Siempre existe el riesgo de causarse una reacción adversa, tal como:
"Esto no tiene nada que ver con nosotros" o "No te metas en mi terreno"

El proceso de formulación de objetivos comprende:

- ⊗ La comprensión y adhesión a las prioridades por todas las unidades operativas de la organización.
- ⊗ La formulación inicial de objetivos por cada unidad operativa, dentro de su área de competencia y en términos que sean apropiados a su nivel y formas de operación.
- ⊗ La negociación de objetivos entre las unidades operativas:
 - ⊗ Para establecer áreas claras de responsabilidad/dependencia.
 - ⊗ Para identificar áreas y límites de cooperación.
- ⊗ La cuidadosa revisión de todos los objetivos en conjunto contribuye a la formulación de las prioridades a establecerse.
- ⊗ El nivel de responsabilidad por el logro de objetivos puede ser establecido con más facilidad, utilizando una escala de evaluación de 1 (esencial) a 4 (mínima):
 - 1 Esencial: No lograr este objetivo es inaceptable.
 - 2 Importante: No lograr este objetivo sería un problema serio.
 - 3 Moderada: No lograr este objetivo demandaría una justificación.
 - 4 Mínima: No lograr este objetivo tendría poca importancia.

Finalmente, toda la información relacionada a cada objetivo podría ser resumida en un formulario de "Descripción de Objetivos" indicando cómo se relaciona con una prioridad, qué resultado se espera, quién es responsable de lograrlo, qué áreas de cooperación existen y la escala de evaluación.

DEFINICIÓN DE ACCIONES ESPECÍFICAS

El logro de un objetivo habrá de resultar de la implementación de una cantidad de tareas y actividades. Cada una de ellas, es una acción específica.

La asignación de objetivos (Señalada en el formulario "Descripción de objetivos") para los miembros de una unidad operativa (Servicio, sección, división, etc.) de la organización será la primera fase en el proceso de diseñar las acciones específicas.

Las acciones específicas son segmentos de trabajo a ser desarrolladas por el personal, o en ocasiones, por un grupo de trabajo. Por lo tanto, es esencial que aquellos que habrán de ser tenidos como responsables de completar una acción específica deben ser encargados de definir la tarea y el tiempo que requerirán para completarla.

Como una segunda fase, los miembros de una unidad operativa se reunirán, compartirán información sobre sus planes, negociarán áreas de cooperación o expresarán pedidos especiales de ayuda y finalizarán la descripción y coordinación de todas las acciones específicas requeridas para lograr un objetivo establecido, dentro de su propio contexto. En el proceso de preparación de este documento, será posible identificar cualquier sobre-posición y potenciales "cuellos de botella" (cuando por ejemplo, se espera mucho trabajo de muy poca gente, o dentro de límites de tiempo poco razonables).

En el caso de una operación más compleja, donde exista una alta interrelación de tarea, será muy útil preparar una gráfica PERT (a menudo, denominado "camino crítico"). PERT es la abreviatura, en inglés, de **Técnica de Planeamiento, Evaluación y Revisión**.

IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DESARROLLO DEL PRESUPUESTO

La provisión y uso efectivo de los recursos indudablemente condiciona la implementación exitosa de un plan, el logro de los objetivos, prioridades y metas.

Hay una gran ventaja en tomar esto como un punto de partida. Resultará en la preparación de un presupuesto orientado a la acción, desarrollado en base a los costos estimados de producción de materiales, facilidades, servicios, etc., requeridos para el logro de una meta.

Al mismo tiempo, los programas y actividades podrán ser vistos en todo su valor, dado que todos los elementos que contribuyen a su logro han sido evaluados apropiadamente, y no sólo el producto final. Por ejemplo, producir un libro cuesta más que la impresión y encuadernación, en términos del valor del tiempo del personal y la administración que implica.

Dado que muchas organizaciones voluntarias están financiadas en parte por patrocinadores o agencias que están interesadas en resultados en el terreno o más propiamente, resultados prácticos, la integración de todos los costos requeridos para el logro de resultados, en el presupuesto, es ciertamente una ventaja.

El desarrollo del presupuesto, basado en costos del programa, incluirá los siguientes elementos:

- ☼ Listado de objetivos y acciones específicas requeridas para completarlos.
- ☼ Costo del tiempo del personal, relacionado con cada uno.
- ☼ Estimación de otros gastos relacionados con las acciones específicas; (Ej.: viajes, impresión, equipos, etc.)
- ☼ Costo administrativo general (personal, correo, rentas, equipo de oficina, etc.).
- ☼ Ingresos estimados en función a cada objetivo (Ventas, aportes, becas, etc).
- ☼ Consolidación del presupuesto de cada unidad operativa.
- ☼ Consolidación de todos los elementos en un único documento de presupuesto.

E VALUACIÓN DE PROGRESO

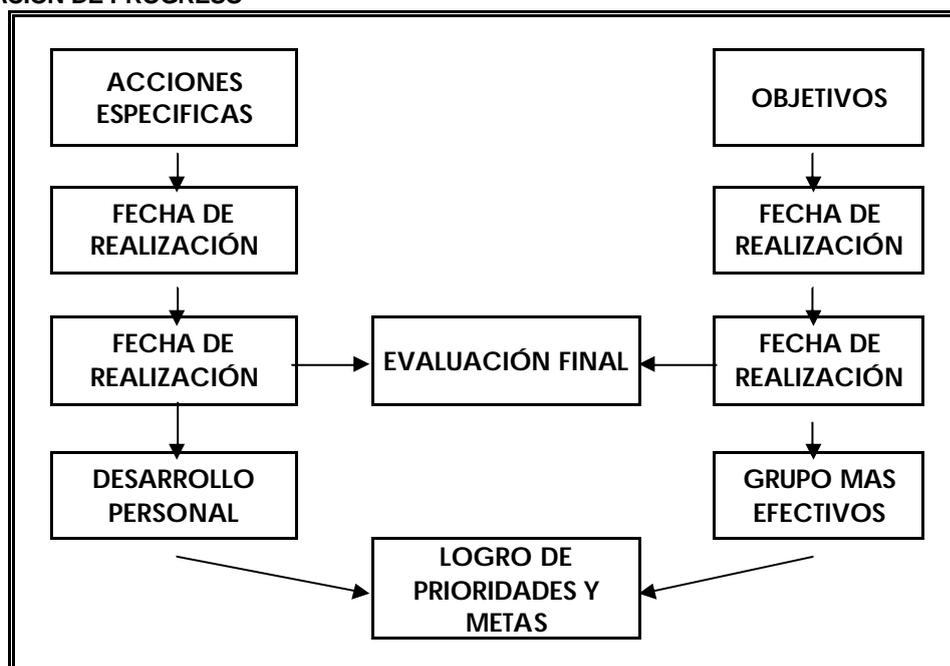


GRÁFICO 4

La definición de prioridades, objetivos y acciones específicas en sí misma no produce resultados. Los resultados dependen del desempeño individual del personal y unidades operativas.

En la preparación del plan de trabajo, deben establecerse elementos de control. Estas oportunidades de evaluación pueden ser introducidas por el propio personal, al diseñar las acciones específicas; o como resultado de la negociación con los responsables de su supervisión.

Estos elementos de control son importantes:

<http://www.siemprescout.org>

Son como señales de tránsito en el camino, que dan una indicación de dónde se encuentran y cómo se está progresando.

Indican áreas donde deberán introducirse cambios, para ajustarse a un entorno cambiante (la planeación es dinámica y flexible). Sugieren formas de mejorar el desempeño del personal y de las unidades operativas; en la búsqueda del logro de los objetivos de la organización.

Como agregado a estos elementos, una evaluación detallada debería ser realizada anualmente. Esto coincidirá -o casi- con el logro de una serie de objetivos - porque generalmente son establecidos sobre base de un año de trabajo.

La evaluación anual debe considerar también los logros y la posible necesidad de introducir cambios, redeterminar un curso de acción, etc. Debe considerar los desempeños individuales y de los grupos, no como una oportunidad de crítica o amenaza, sino más bien para contribuir en el mejoramiento del rendimiento general.

CONCLUSIÓN

No hay una varita mágica para asegurar el progreso y desarrollo continuo de una organización. Las firmas comerciales pueden confiar en el balance de ingresos y márgenes de ganancias como un indicativo para determinar el progreso. Ya sea que lo planeen o no, el éxito o fracaso reside en permanecer o no en el mercado. Las organizaciones voluntarias sin fines de lucro no tienen un indicador tal que permita explicar cómo algunas pueden sobrevivir sin hacer progresos.

La planeación no es una garantía de éxitos. Al menos le da a la organización un mejor control sobre su futuro, una forma para diseñar indicadores de su éxito futuro y sus logros. Cuando se le usa apropiadamente, da a todos los que se empeñan en alcanzar los objetivos de la organización, un sentido mayor de pertenencia y una motivación más fuerte para involucrarse y trabajar para una causa, no solamente para una organización.

MATERIAL EXTRACTADO DEL MANUAL DE PLANEACIÓN BÁSICA, EDITADO POR LA OFICINA MUNDIAL SCOUT.

