

Planificación Estratégica – KIT DE HERRAMIENTAS

(Financiado por el Gobierno de Canadá – Asuntos mundiales Canadá)





El Manual de planificación estratégica es un proyecto del Instituto Nordik y es adaptado del *Community Strategic Planning Toolkit*, que fue un proyecto organizado por el *Nishnawbe Aski Development Fund* con apoyo financiero de la agencia *FedNor* y del programa *Community Futures*.

Las revisiones a la versión en español fueron hechas por *Sean Meades, Erik D. Meier & Luis Eduardo Rios e Isaac Álvarez S.* Las autoras de la primera edición del *Community Strategic Planning Toolkit* son: *Jude Ortiz, Gayle Broad* and *Libby Bobiwash*. El diseño gráfico fue concebido por *Gabrielle Fogg*.

NORDIK desea agradecer a los siguientes:

- *El Nishnawbe Aski Development Fund* por los comentarios y sugerencias sobre los primeros borradores de la primera edición;
- *La Dra. Cynthia Chataway* de York University y del Proyecto “Understanding the Strengths of Indigenous Communities” (*Comprender las fuerzas de las comunidades indígenas*) por el diseño de los grupos focales;
- El *Catalyst Centre for Action Charts*
- Erik Meier y los miembros de la *Federation of Canadian Municipalities Partnership for Municipal Innovation-Local Economic Development mission to Bolivia* (Federación del Colectivo de Municipalidades Canadienses para la Innovación - Misión de Desarrollo Local y Económico en Bolivia)
- *Erik Meier, Luis Eduardo Rios y Monique Beaudoin* por la traducción de la edición en español

(c) El Instituto NORDIK, 1520 Queen Street East, Sault Ste. Marie, Ontario, Canadá, P6A 2G4



Tabla de Contenido

Capítulo 1: Introducción

- Primeros pasos
- El rol del facilitador

Capítulo 2: Observar – ¿Dónde estamos ahora?

- Pre-planificar
- Comprender el contexto
- Involucramiento de Actores

Capítulo 3: Reflexionar – ¿A dónde queremos ir?

- “Estar en la misma página”
- Envisionar
- Establecer metas
- Identificar recursos

Capítulo 4: Planificar – ¿Cómo llegamos ahí?

- Planificar acciones
- Priorización
- Planificar la implementación (establecer resultados medibles)

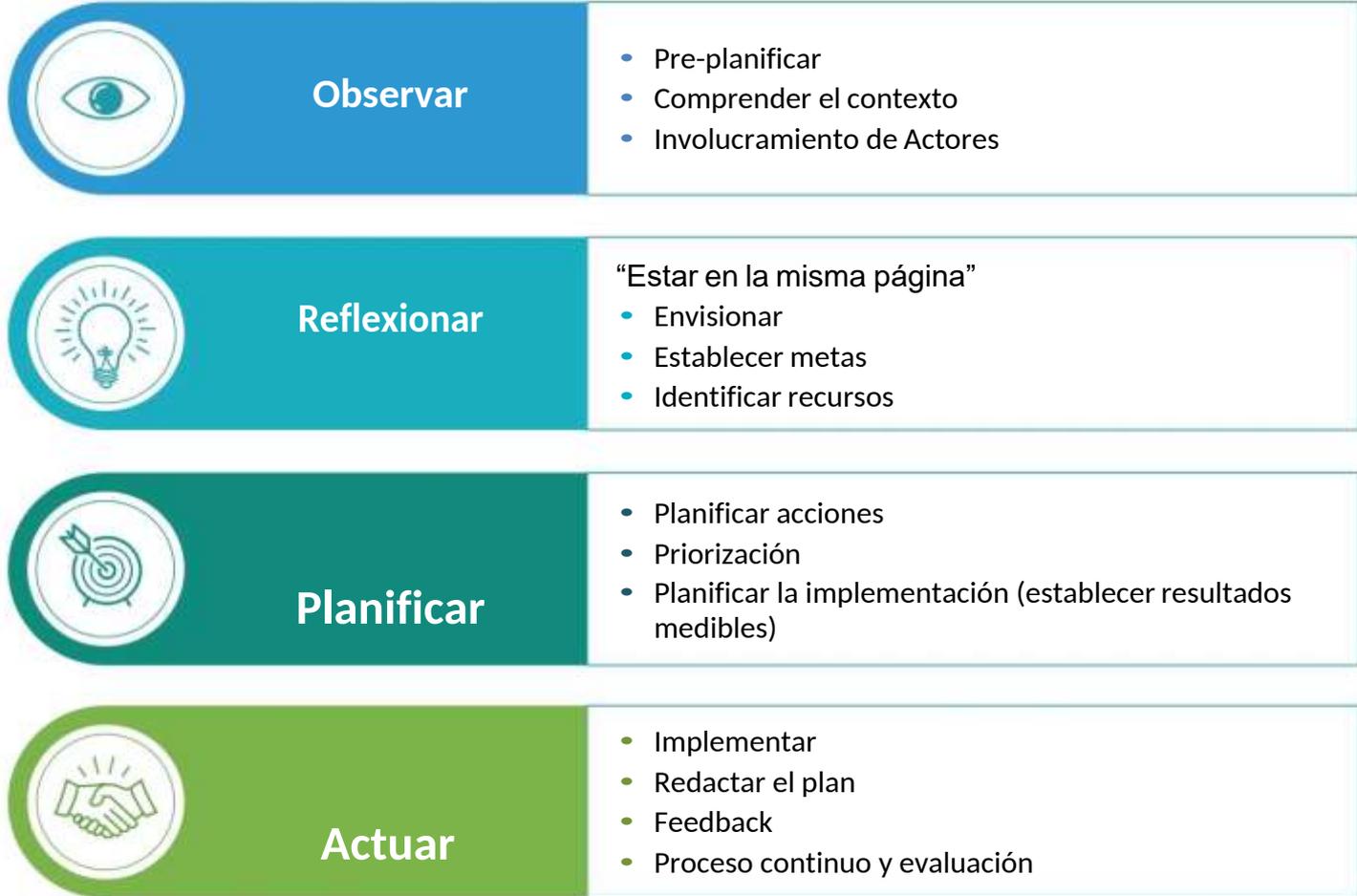
Capítulo 5: Actuar – Implementar Soluciones

- Redactar el borrador del plan
- Retroalimentación
- Lograr lo más posible con su plan

Apéndices

- Glosario
- Referencias

El Proceso de Planificación





Capítulo 1:

INTRODUCCIÓN



1.1

PRIMEROS PASOS

Primeros Pasos

- La planificación contribuye a un futuro mejor
 - Las perspectivas de un futuro prometedor y de comunidades fuertes y sanas no se dan por casualidad. Deben ser planeadas. La planificación ayuda a guiar la comunidad, el departamento o la organización a arrancar de donde está para fortalecerse y volverse más sana.
 - Para construir un futuro prometedor, una comunidad necesita saber qué dirección tomar - necesita una visión – y debe tener un plan que explique los pasos para alcanzar esa visión. La planificación estratégica de una comunidad, de un departamento o de una organización representa su visión para el futuro y sirve de guía para alcanzar sus metas.

- 
- Cabe recordar que cada comunidad, departamento u organización es una entidad entera y se deben tomar en cuenta todas sus partes cuando planeamos para el futuro.
 - La planificación:
 - Es clara y accesible e invita a la gente a participar y contribuir en ella
 - Crea un ambiente de confianza
 - Incluye a toda la comunidad, el departamento o la organización
 - Informa a la comunidad, a los empleados o a los clientes de los pasos que se deben tomar
- 

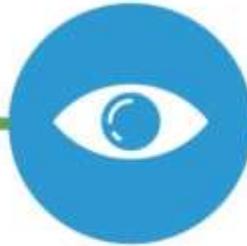
¿Qué es un plan estratégico?

- Guía para mejorar la planificación municipal/institucional y la participación e involucramiento de la ciudadanía
 - Ayuda a desarrollar una visión e identificar cuáles son los valores que se desean resaltar y llevar al futuro.
 - Desmenuza los procesos complicados en pasos realizables.
 - Nos permite llegar a donde queremos ir: es un Proceso Continuo.
 - Nos ayuda a recopilar lo que hemos logrado y alcanzado.
 - Nos ayuda a identificar cuáles son las estrategias que funcionaron y cuáles son las que no funcionaron o, que podría haber funcionado bajo diferentes condiciones.
 - Sin una planificación clara – los esfuerzos son desorganizados e impredecibles; hay un incremento en los riesgos; se amenaza la sostenibilidad de los esfuerzos para el futuro.

Un plan estratégico responde las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos ahora?
 - Mira la historia de la comunidad o de la organización
- ¿A dónde queremos ir?
 - Muestra cómo las fortalezas y los recursos de la municipalidad, departamento su organización pueden ser utilizadas para construir un buen futuro
- ¿Cómo llegamos hasta ahí?
 - Establece las prioridades (qué vamos hacer primero, segundo, tercero, etc.)
 - Se elabora un plan de acción (qué se debe hacer para alcanzar las metas y, quien hace qué)
 - Establece metas medibles (nos ayuda saber cuándo estamos llegando a donde queremos llegar)

Observar



Reflexionar



**El Proceso de
Planificación**

Planificar



Actuar



¿Dónde estamos ahora?

Implementar
Soluciones



El Proceso de Planificación II

¿A dónde
queremos ir?

¿Cómo llegamos ahí?

Conocer su comunidad, a sus
electores y/o clientes



El Proceso de Planificación III

Confiar en nosotros
mismos y en los
otros



Identificar temas que
deben discutirse



Encontrar
maneras para
resolver o
trabajar a través
de estos temas



¿Qué hace que un plan sea sólido?

- Consideraciones – *poner la mente*
 - La planificación toma tiempo.
 - Una cuidadosa consideración y una consulta amplia permitirán tomar en cuenta más temas y soluciones potenciales, contrario a que si se apura el proceso.
- Realístico
 - Se construye en base a los recursos y las fortalezas del departamento, la comunidad u organización.
- Involucramiento
 - A todos quienes les impacta deben tener algo que decir
 - “Nada es sobre nosotros sin nosotros”
 - Construye relaciones, confianza y compromiso.
 - Es posible que más gente se una y trabaje y trabaje en conseguir y obtener las metas propuestas.



Una comunidad o un grupo es como un bosque

- Un bosque es tan sano como la diversidad de su ecosistema: necesita grandes árboles, pero también la vegetación. Así mismo, para estimular las ideas y desarrollar un plan representativo de la comunidad entera, se debe buscar una participación con varias perspectivas. Mientras más gente contribuye al plan mejor. Así mismo la misma gente va adquiriendo un protagonismo cada vez mayor en el proceso.



A person wearing a dark suit and tie is shown from the chest down, sitting at a light-colored, reflective table. Their hands are clasped together on the table. The background is a plain, light-colored wall. There are decorative color bars in the top-left and bottom-right corners of the slide.

1.2

ROL DEL FACILITADOR

Rol del facilitador

- La persona que está a cargo de animar el proceso de planificación estratégica (el facilitador o cualquier título que se le da a la persona encargada del proceso) tiene tres tareas importantes:
 - Asegurar que la autoridad gobernadora, el comité de planificación y todos los actores están al tanto del proyecto y entiendan el proceso de planificación estratégica.
 - Asegurar que todos los actores posibles participen en el proceso de planificación.
 - Asegurar que los comentarios que aportan los participantes estén documentados de manera precisa y completa.

La creación de un espacio para fomentar una amplia participación

Necesitamos crear espacios mediante varios métodos para que la gente participe en el proceso con el fin de que:

- La gente ocupada pueda dar su opinión
- Una diversidad de grupos pueda participar
- La gente pueda participar en grupos o individualmente

Dos estrategias que permiten crear espacios para la participación:

- Actividades informales de acogida
- Grupos focales

Las actividades informales de acogida y los grupos focales permiten a la gente participar al proceso y asegurar que se tomen en cuenta. Las actividades de acogida pueden ser muy breves pero los grupos focales pueden durar entre 2 y 3 horas. Ambos pueden permitir la recopilación de información comunitaria valiosa.

La mayoría de las actividades descritas en los siguientes capítulos pueden ser adaptadas para ambos formatos.

Las actividades informales de acogida

- Dan a los miembros de la comunidad la oportunidad de participar cuando pueden.
- Pueden ser organizadas por una persona.
- Las actividades
 - Requieren solamente 10 o 15 minutos del tiempo de los participantes para completar las tareas.
 - Se pueden hacer todas en un solo lugar procurando que haya espacio para ello.
 - Se pueden colocar y mantener a largo plazo para facilitar la participación de la gente.
- Las actividades informales de acogida deberían hacerse en un lugar
 - Que es fácil de acceso
 - Donde la gente se siente cómoda

Los grupos focales

- Son:
 - Reuniones de 3 a 10 personas que comparten experiencias similares.
 - Pequeños grupos de personas que hacen las actividades al mismo tiempo.
- Dos técnicas para organizar grupos focales:
 1. Organizar un grupo compuesto por gente de varias perspectivas y experiencias.
 - Tener varios grupos focales para asegurar que la representación de los actores sea la más amplia posible.
 2. Organizar un grupo compuesto por gente de perspectivas y experiencias similares
 - Tener un grupo focal por cada grupo específico:
 - Jóvenes, ancianos, mujeres, empleados, gente que recibe ayuda social, etc.

El mismo tema debe ser discutido en cada grupo focal para obtener una diversidad de perspectivas de cada tema.

Los roles del facilitador en un grupo focal

- La persona animando a un grupo focal tiene varias tareas importantes:
 - Asegurar la creación de un espacio seguro que contribuye a fomentar un acuerdo de grupo
 - Asegurar el avance de la discusión
- Asegurar que los participantes entienden el proceso de la actividad y como ese último contribuye al desarrollo del plan estratégico.
- Clarificar puntos de discusión que son ambiguos
 - Documentar bien la discusión
- Documentar adecuadamente lo que dicen los participantes sin identificar a nadie
 - Asegurar que todos los participantes entiendan que lo que se dice durante los grupos focales es información confidencial
- Es importante que los participantes tengan la confianza de compartir sus opiniones y perspectivas con la expectativa de discreción de parte de los demás.
- Idealmente los grupos focales tienen a un facilitador y también a un secretario que está a cargo de documentar la discusión para asegurar un equilibrio entre ambos roles

Los acuerdos de entendimiento común

- Tras las presentaciones iniciales, el facilitador trabaja con los participantes para llegar a un “entendimiento común”
- Ese acuerdo describe cómo los participantes del grupo van a trabajar juntos
- El facilitador inicia el proceso con la pregunta: “¿Qué es lo que necesitan para sentirse en confianza, compartir su opinión y aprender de los demás?”
- Conforme los participantes van haciendo sugerencias el facilitador las escribe en un rotafolio
- Si los participantes dudan dar sus sugerencias, el facilitador les puede ofrecer ejercicios y ejemplos como:
 - Solamente una persona habla a la vez
 - Ser respetuoso hacia el comentario de los demás
- Una vez que todos hayan tenido la oportunidad de hablar, el facilitador recapitula la lista de comentarios para asegurar que refleja la manera en la que los participantes quieren trabajar juntos
- A continuación, el facilitador coloca el rotafolio con el entendimiento común en un muro visible para todos, que se pueda consultar durante la reunión.

Los ejercicios rompehielos

- Antes de comenzar las actividades de colaboración que siguen en este manual, es recomendado iniciar cada grupo focal con una actividad rompehielos.
- Las actividades rompehielos son ejercicios que tienen como objetivo mejorar el ambiente de equipo y aumentar la confianza de los participantes y, así, que discutan y compartan con otros miembros del grupo.
- Ejemplo:

Cada participante debe completar la frase:

” Si me encontraba en una isla desierta quisiera llevar conmigo este objeto...”

- La pregunta se puede adaptar de la manera deseada. El objetivo principal es de facilitar la participación de los participantes y demostrarles que todos tienen algo valioso que contribuir.

Cerrando el Círculo

- Una vez completada la actividad principal, hay que “cerrar el círculo” y así concluir la discusión del grupo focal.
- Cerrar el círculo permite a los participantes compartir sus impresiones sobre su participación en el grupo.
- Da la oportunidad a los participantes de compartir sus ideas finales sobre las preguntas que han comentado o sobre el proceso en el que han colaborado.



Capítulo 2: Observar

¿DÓNDE ESTAMOS AHORA?

An open notebook with lined pages. On the right page, there is a metal pencil sharpener, a pencil with a sharpened tip, and several shavings of wood and graphite. The background is a soft, warm light. There are decorative color bars in the top-left and bottom-right corners.

2.1

PRE-PLANIFICACIÓN

Crear un Comité de Planificación Estratégica

- Comiencen con un 'ente' tomador de decisiones
 - Directorio; Concejo Electo; Voluntarios esenciales.
 - Componen el comité (5-8 personas).
- Reclutar miembros de distintos distritos y comunidades claves
 - Intereses y habilidades diversas.
 - Mezcla de líderes formales e informales; diverso en género, raza, edad, entre otros; grupos que ya están involucrados y grupos de gente que desean involucrar.
- Designar tiempo para las actividades del comité



Rol del Comité de Planificación Estratégica

- Liderar el proceso de planificación.
 - Realizar investigaciones.
 - Compartir información con la comunidad/socios.
 - Brindar actualizaciones al liderazgo sobre las actividades de planificación.
 - Obtener/identificar fondos para apoyar el proceso de planificación.
 - Trabajar con los socios y los actores para desarrollar el plan.
 - Revisar los borradores y finalizar el plan.
- 

Otras actividades del Comité

- Pueden crear sub-comités para trabajar en diferentes aspectos del proceso de planificación
 - Comunicaciones y alcance.
 - Búsqueda de Fondos '*Fundraising*'.
 - Facilitación del proceso de involucramiento y participación.
 - Etc.

Términos de Referencia o Acuerdo Grupal

- Documento que sintetiza los principios rectores del y para el comité.
- Describe el rol y las responsabilidades del comité y, establece los límites a sus facultades, competencia y autoridad.
- Describe cómo va involucrar a los miembros de la comunidad.
- Establece el marco de tiempo para el comité.
- Puede incluir declaraciones sobre los valores o los lineamientos sobre cómo comunicarse uno con otros.

Evaluar la preparación

- El Comité va necesitar:
 - Tiempo y paciencia para continuar con todo el proceso de Planificación.
 - Posponer la planificación hasta después de las emergencias
 - La planificación puede ponerse en pausa y luego continuar
 - Recursos (humanos, materiales y financieros) para involucrar a la comunidad y posiblemente para pagar al personal
 - Apropiación por parte del liderazgo
 - Deben estar dispuestos a involucrarse y participar en la planificación y en la implementación del resultado (aun si difiere de las prioridades personales)

Establecer Expectativas

- Es importante establecer expectativas claras con cada uno de los grupos involucrados en el proceso.
 - Comité de Planificación Estratégica
 - Liderazgo
 - Participantes
 - La Planificación Estratégica es un proceso largo
 - Dependiendo de la escala, puede tomar más de un año
 - El Plan será tan fuerte como el proceso que se siguió para crearlo

Plan de Trabajo del Comité

- El plan para su plan
- Identificar:
 - Lo que se debe hacer
 - Quién es responsable de hacer que
 - En qué tiempo se va realizar cada acción
 - Cuánto va costar

Planificando los recursos

- El presupuesto va depender de la escala y duración del proceso de planificación.
- Si no sabe cuánto va costar algo, prepare una estimación de costos durante la fase de pre-planificación.
- Participantes: ¿Sabes cuánto presupuesto hay disponible o ha sido comprometido para su departamento/programa para la planificación?

Ítems del Presupuesto

- No limitado a:
- Personal y compensación
- Traducción e Interpretación
 - Quechua, Aymara u otra lengua, así como el castellano
- Comida
- Materiales promocionales/involucramiento
- Materiales para los procesos y actividades con la comunidad
- Logística, viajes, honorarios
- Elementos administrativos

A glowing lightbulb sits on a wooden surface, casting a warm, golden light. The background is a dark, textured wood grain. In the top-left corner, there are three vertical bars of color: cyan, yellow, and cyan. In the bottom-left corner, there are three horizontal bars of color: yellow, cyan, and cyan.

2.2

COMPRENDER EL CONTEXTO

Técnicas para entender el contexto

- Conforme va avanzando el proceso, los planificadores y los miembros del grupo van a aprender cada vez más acerca de su comunidad o grupo. Sin embargo, es importante empezar el proceso con un ejercicio que permita a todos tener un conocimiento básico del contexto y de la historia para que se puedan diseñar procesos de colaboración adecuados.
- Hay dos técnicas que se pueden utilizar para ello: el “análisis ambiental” y la “revisión de la literatura”
- Dependiendo de la situación, se puede utilizar una u otra de esas técnicas, o las dos técnicas conjuntamente.

Escaneo del entorno

- Contexto Histórico:
 - Esfuerzos anteriores y enfoques
 - Planes anteriores
 - Historia
- Piense sobre:
 - ¿Qué tenemos en la comunidad y/u organización?
 - ¿Qué se hizo en el pasado
 - ¿Cómo se hizo?
 - ¿Qué funcionó?
 - ¿Por qué funcionó?
 - ¿Qué no funcionó?
 - ¿Por qué no funcionó?
 - ¿Va funcionar esta vez?



Revisión de Literatura

- Resumen de la investigación, planes pasados por, o informes pasados sobre la comunidad o la organización
 - Puede no ser necesario para organizaciones más pequeñas
 - Puede ser útil revisar lo que se ha escrito sobre comunidades u organizaciones similares
 - Lecciones aprendidas de otras experiencias pasadas





2.3

INVOLUCRAMIENTO DE ACTORES

¿Para qué solicitar la colaboración de la comunidad?

- Para ver cuáles son los desafíos y las oportunidades desde varias perspectivas
- Para aumentar el apoyo e impulsar el proceso de planificación de la organización
- Para aumentar la probabilidad que la gente se involucre y contribuya al proceso
- Para aumentar la base del liderazgo y el nivel de experiencia de los participantes
- Para darle a la comunidad una idea del trabajo que se tiene que hacer y de las oportunidades que pueden presentarse.

Información Actores Involucrados

- Informar a los actores sobre el proceso de planificación
 - Notificar a su audiencia, con bastante antelación, la fecha de la reunión inicial (1 mes si es posible)
 - Invitarlos a participar del grupo focal o en las actividades que se van a realizar
 - Idealmente 8-10 personas por cada grupo focal
 - Traten de alcanzar la mayor cantidad de gente posible
- Utilicen diversos medios para esparcir el conocimiento: posters, radio, boletines, reuniones de concejo o de los miembros, etc.



Actividades de participación e involucramiento

- Pueden realizarse como grupos focales o actividades (a ser exploradas el 2ndo día)
 - Cronograma histórico
 - FODA / FOPA
 - Mapeo de Visión
 - Establecer Metas
 - Mapeo de Activos



Cinco barreras prácticas a la participación

- La sensibilización o el conocimiento
- El acceso
- La interrupción
- La confianza
- La seguridad

Las barreras practicas a la sensibilización o el conocimiento

Barreras

- Falta de información sobre las reuniones o las colaboraciones
- Falta de anticipación en los avisos
- Falta de comprensión sobre el proceso

Intervenciones posibles

- Desarrollar una estrategia de comunicación
- Establecer un horario de reuniones que son constantes y el horario de estas reuniones debe darse a conocer con anticipación
- Publicar las agendas con un contenido descriptivo
- Desarrollar y distribuir un documento de antecedentes u hojas informativas que describen el proceso
- Dar a conocer los éxitos de otros procesos de colaboración
- Anticipar el tiempo requerido para construir buenas relaciones

Barreras prácticas de acceso

Barreras

- Las reuniones no se hacen en un momento adecuado
- Obligaciones en el trabajo o el hogar
- Falta de transporte
- El lugar es inaccesible
- Falta de servicio de guardería para los niños

Intervenciones posibles

- Hacer una rotación en el horario de las reuniones
- Ofrecer la opción de llenar un sondeo, hacer actividades informales u otras actividades de colaboración
- Organizar visitas individuales o en casa
- Ofrecer ayuda con el transporte
- Ofrecer un servicio de guardería
- Asegurar que el lugar y el formato de la reunión es físicamente accesible para todos.

Barreras prácticas de interrupción del proceso

Barreras

- El clima
- Las emergencias

Intervenciones posibles

- Tomar en cuenta el lugar de las reuniones
- Asegurar que la colaboración sea un proceso continuo

Barreras personales de confianza

Barreras

- Un ambiente que no es neutro
- La falta de cooperación
- El sentimiento de no ser apreciado
- El derrotismo
- El temor de expresar su opinión, de hablar en grupo, o de estar equivocado
- El temor a las repercusiones
- La dominación familiar o política
- La falta de interés
- La falta de liderazgo
- La falta de motivación
- La timidez de los participantes
- Un ambiente de intimidación

Intervenciones posibles

- Una actitud amistosa y acogedora
- Un lugar de reunión neutro
- Un ambiente acogedor
- Fomentar un espíritu de perdón entre rivales
- Ofrecer ejemplos de maneras en las que la colaboración ayuda a la comunidad
- Reconocer y agradecer a los participantes
- Ofrecer una retroalimentación positiva
- Asegurar que el que preside o facilita la reunión es una persona neutral
- Recordar las fuerzas y los logros de cada persona
- Ofrecer la oportunidad para que la gente participe de manera anónima
- Involucrar a la gente de manera individual
- Involucrar a los niños
- Ofrecer la opción de pequeños grupos focales o de visitas en casa
- Reconocer y reflejar las contribuciones de los demás
- Dar retroacciones positivas
- Reconocer las diferencias culturales que puede haber en la comunicación

Preguntas a Considerar

- ¿Cómo puedes lograr el interés de tus actores?
- ¿Existen conflictos dentro de la comunidad que prevengan que algunos participen?
- ¿Cómo puede asegurarse que distintos grupos (culturales, género, gente de distintos sectores económicos, con capacidades diferentes, etc.) puedan participar?
- ¿Cómo piensas equilibrar los intereses en conflicto?
- ¿Cómo puedes asegurarse que la mayor cantidad de gente se sienta cómoda al participar?
- ¿Dónde se va a realizar el encuentro?
- ¿Cuántas veces y con cuánta frecuencia se van a realizar estas actividades de involucramiento y participación?
- ¿Qué tipo(s) de riesgo(s) puedes prever y cómo piensas mitigarlos?



Cerrando el Círculo

- Oportunidad para aportar con criterios sobre la participación
 - ¿Qué aprendiste? ¿Qué más esperas aprender? ¿Estabas familiarizado con los contenidos de hoy día?
- Compartir cualquier reflexión final





Capítulo 3: Reflexión

¿A DÓNDE QUEREMOS IR?

A woman with long blonde hair is sitting at a table, writing in a spiral notebook. She is wearing a blue top and a watch. To her left is a white coffee cup on a saucer. In the foreground, a laptop keyboard is visible. The background is slightly blurred, showing other people and chairs. The overall lighting is warm and soft.

3.1

LLEGAR A “ESTAR EN LA MISMA PÁGINA”

Construir un Entendimiento Común

- Desarrollar un panorama más amplio del contexto pasado y el contexto actual
 - Identificar y documentar perspectivas competitivas
 - Combinarlas en un análisis integral
- Dos Actividades
 - Cronograma Histórico
 - Análisis FODA

Actividad 1: Cronograma Histórico

- ¿Qué es un cronograma?
 - Una línea con fechas y eventos
 - Registra los eventos principales pasados por un periodo de más de 20 años
- ¿Por qué elaboramos un cronograma?
 - Provee una oportunidad para identificar los hitos importantes

Cronograma Histórico

El material necesario

- Material para dibujar (marcadores, gises, plumas, etc.)
- Material sobre el que se pueda dibujar (papel de rotafolio, pizarrón, etc.)
- Si se va a utilizar papel, procure tener cinta adhesiva para poder colocarlo en el muro
- Post its o papel adhesivo
- Material para documentar el mapa (cámaras, papeles que se pueden coleccionar, etc.)
- El tiempo requerido: 30-40 minutos para grupos de 8-10 personas (o más tiempo para grupos más grandes)

Los pasos

- Trazar una línea en medio del pizarrón o del papel
- Dividir la línea en 20 secciones para representar los últimos 20 años
- Distribuir post its y marcadores o plumas a cada participante
- Hacer las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son los eventos que han sido importantes para la comunidad o la organización?
 - Según los participantes, ¿cuáles han sido los diferentes eventos importantes para su comunidad u organización?
 - ¿Cuáles son los eventos importantes de los que se acuerda?
- Pedir a los participantes que escriban cada evento importante en un post its

Cronograma Histórico

Los pasos (cont.)

- Observar a los participantes para asegurar que hayan terminado y estén listos para pasar a la siguiente etapa (entre 10 y 15 minutos). Informar a los participantes que tendrán que compartir sus respuestas con el grupo
- Pedir a los participantes que coloquen sus eventos en la línea del tiempo de acuerdo a lo siguiente:
 - Arriba de la línea si el evento fue positivo
 - Abajo de la línea si fue negativo
 - Sobre la línea si el evento no fue ni positivo ni negativo
- Pedirles a los participantes que presenten sus respuestas una por una

Consideraciones

- La repetición es buena
 - Animar a los participantes a compartir sus respuestas incluso si otros han dado respuestas iguales
 - La repetición puede indicar el grado en que un evento fue importante
- Dar la opción a los participantes de dibujar símbolos o imágenes si se sienten más cómodos haciendo eso
- Es posible que los participantes no se acuerden de las fechas exactas
- Es posible que los participantes tengan diferentes perspectivas sobre un evento. Un evento que es positivo para uno puede ser negativo para otro.

Cronograma Histórico

- El producto final será un cronograma de actividades que fueron importantes para la organización o la comunidad
- Finalicen la sesión resumiendo cualquier patrón que ustedes vean en el cronograma y agradeciendo a los participantes
- Una descripción y un resumen del cronograma serán parte del informe sobre el plan estratégico.



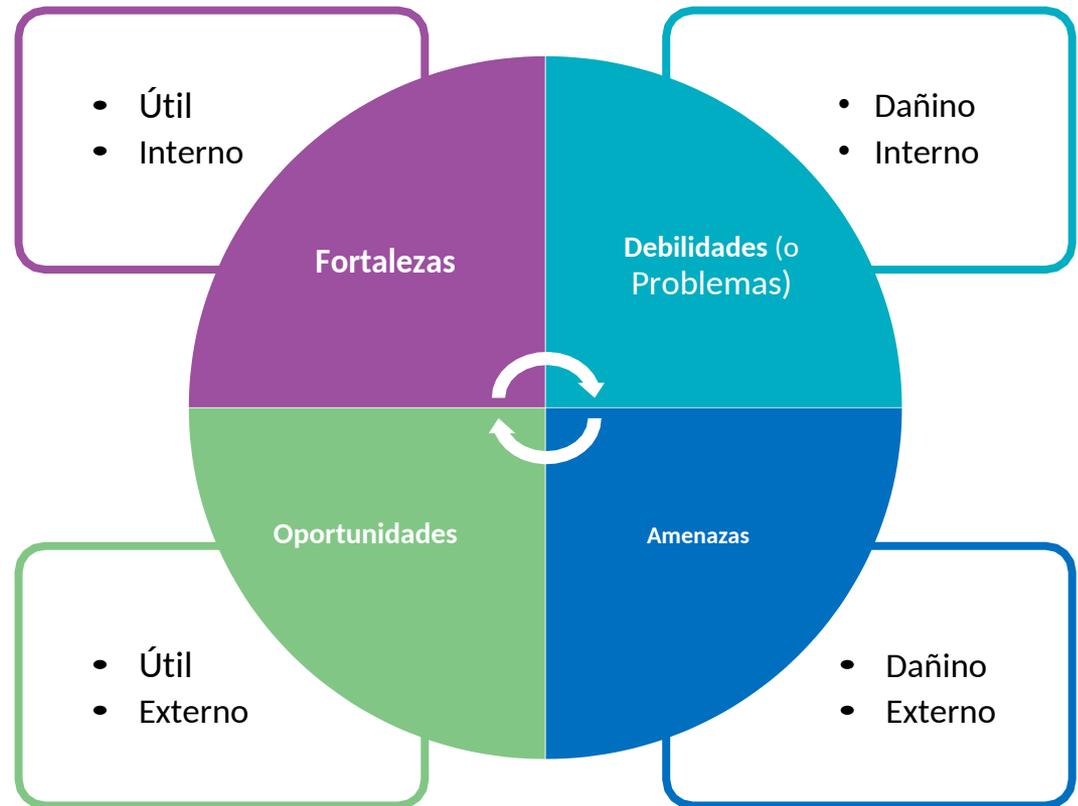
Compilando Cronogramas

- Las organizaciones o comunidades más grandes deben sostener múltiples sesiones con distintos actores
- Combinar todos los cronogramas de los distintos grupos focales para toda la organización o comunidad



Actividad 2: Análisis FODA (o FOPA)

- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
- o Fortalezas, Oportunidades, Problemas, Amenazas
- Actividad flexible que puede ser adaptada y adecuada para muchos contextos



FODA o FOPA

¿Qué es lo que se necesita?

- Un facilitador para guiar el proceso
- Material para escribir (plumas, marcadores, gises, etc.)
- Material sobre el que se pueda dibujar (papel de rotafolio, pizarrón, etc.)
- Si se va a utilizar papel, procure tener cinta adhesiva para poder colocarlo en el muro
- Post its o papel adhesivo
- Material para documentar el mapa (cámaras, papeles que se pueden coleccionar, etc.)
- El tiempo requerido: 1.5-2 horas para grupos de entre 8 y 10 personas (más tiempo para grupos más grandes)

Los pasos

- Con el grupo, discutir los cuadrantes uno por uno (fuerzas, debilidades, etc.)
- Los participantes trabajan de manera independiente para hacer una lista de las fuerzas de la comunidad u organización
- Guiar a los participantes con preguntas que fomentan una reflexión más profunda
- Observar a los participantes para asegurar que hayan terminado y estén listos para pasar a la siguiente etapa (entre 10 y 15 minutos). Informar a los participantes que tendrán que compartir sus respuestas con el grupo
- Repetir el ejercicio para las debilidades, las oportunidades y las amenazas.
- Concluir la actividad con una serie de preguntas que permitan a los participantes reflejar sobre su experiencia con el ejercicio y compartir lo que han aprendido con ello.

Ejemplos de Preguntas Guía

- Fortalezas:
 - ¿Qué estamos haciendo bien?
 - ¿Con que fortalezas contamos y trabajan para nosotros?
 - ¿Qué nos gusta sobre nuestra comunidad/ organización?
 - ¿Cuáles son los recursos/ infraestructura que tenemos?
- Debilidades:
 - ¿Qué es lo que debemos mejorar?
 - ¿Cuáles son los recursos/ infraestructura que nos falta?
 - ¿Qué es lo que no nos gusta sobre nuestra comunidad/ organización?
- Oportunidades
 - ¿Cuáles son los cambios o tendencias que están ocurriendo que nos pueden ser útiles?
 - ¿Sobre qué relaciones podemos construir?
 - ¿Cómo podemos maximizar el potencial de nuestros recursos/ infraestructura?
- Amenazas
 - ¿Cuáles son los cambios o tendencias que están ocurriendo que podrían desviarnos?
 - ¿Qué fuerzas están trabajando en contra nuestra?
 - ¿Cuáles son los obstáculos que podríamos enfrentar?

A pair of hands is shown from the bottom, cupping a small amount of dark brown soil. A thin, green seedling with several leaves grows out of the soil. The background is a soft-focus, dark brown color with numerous vertical white streaks representing falling rain. In the top-left corner, there is a small graphic consisting of three overlapping squares: a cyan one on top, a yellow one on the left, and a cyan one on the right. In the bottom-left corner, there is a larger graphic consisting of a yellow square on the left and a cyan square on the right.

3.2

ENVISIONAR: CIMIENTOS PARA EL CAMBIO

Cimientos del Proceso de Planificación

- Cimiento para su enfoque – acercamiento
 - Trabaja desde el “panorama general” hacia lo específico.
 - Mapea nuestro camino hacia el futuro que queremos.



Declaraciones de la Visión

- ¿Qué es una declaración de visión?
 - Aspiracional – Declaración sobre lo que estas intentando lograr - alcanzar
 - Resultado(s) a futuro a ser alcanzados
- Cualidades de una sólida declaración de visión:
 - Fácil de comunicar (breve y simple)
 - Ambiciosa e inspiradora (da deseo para el futuro)
 - Se alinea con tus valores

Declaraciones de la Misión

- Menos común para los planes de la comunidad, más común para los planes de una organización, institución o una empresa
 - Lo que haces para lograr obtener el o los resultados.
 - ES descriptiva de las acciones.
- Comparar: Servicios Comunitarios, Planes Municipales
- Visión:
 - Justicia, oportunidades y acceso equitativo para todos.
- Misión:
 - Promoviendo el bienestar de la comunidad y la justicia social a través de acciones positivas y liderazgo.



Valores Compartidos

- Los valores informan la visión.
 - Pueden ser muy bien conocidos y estar basados en enseñanzas culturales o, pueden ser extraídas de fuentes que son implícitas.
 - Ayudan a guiar nuestras futuras acciones e interpretación del plan.
- 

Diferentes Enfoques a las Declaraciones de los Valores

- Valores

- Familia.
- Unidad y colaboración.
- Comunicación efectiva.
- Amor y bondad.
- Respeto.
- Seguridad.
- Inclusión.
- Educación y aprendizaje.
- Vida saludable y equilibrada.
- Orgullo en nuestro patrimonio, nuestro idioma y nuestra cultura.

**Actividad:
Mapeando la Visión**



Mapeando la Visión

- ¿Qué es un mapeo de la visión?
 - Crea un pantallazo de una situación ideal.
 - No tiene un marco de tiempo.
 - Constituido de dibujos, palabras y otras imágenes.
 - Todos trabajan juntos para crearlo.
- ¿Por qué crear un mapa de la visión?
 - Identifica los valores que la comunidad quiere llevar con ellos hacia el futuro.
 - Crea un dibujo sobre lo que es posible.
 - Abre la mente a posibilidades.

El mapeo de la visión

Los materiales necesarios

- Material para dibujar (marcadores, gises, plumas, etc.)
 - Puede también ofrecer revistas o periódicos con imágenes que se pueden recortar y puedan ser pegados en el mapeo de visión.
- Material sobre el que se pueda dibujar (papel de rotafolio, pizarrón, etc.)
- Si se va a utilizar papel, procura tener cinta adhesiva para poder colocarlo en el muro.
- Post its o cinta adhesiva.
- Material para documentar el mapeo (cámaras, papeles que se pueden coleccionar, etc.)
- El tiempo requerido: entre 30-40 minutos para grupos de 8-10 personas (más tiempo para grupos más grandes)

Los pasos

1. Explicar al grupo lo que es un mapeo de la visión y el uso que puede tener
2. Pedir a los participantes que se acerquen al área donde se va a hacer el mapeo y distribuir los materiales que van a usar.
3. Pedir a todos los participantes que dibujen imágenes o que escriban respuestas a la pregunta siguiente: "¿Adónde queremos llegar en los próximos 50 años?"
4. Asegúrese que todos hayan tenido la oportunidad de aportar sus comentarios.
5. Después de 20 minutos pedirle al grupo que explique su visión.

Creando Declaraciones desde el Mapa de la Visión

- Designe un grupo más pequeño o a un individuo para traducir el mapa en lo siguiente:
 - La Declaración de la Visión
 - La Declaración de la Misión (si se requiere)
 - La Declaración de los Valores
 - Las Metas

Pasos para crear una declaración de visión

1) Defina lo que hace como un producto(output):
Explique los resultados fundamentales que está intentando alcanzar.

Hábitat para la Humanidad, construye casas, pero los resultados son muchos más.

Ej.: *Hábitat para la Humanidad* une a la gente, pero **construye casas, comunidades y esperanza.**

2) Defina los atributos únicos que usted aporta al resultado.

- Elabore sobre cómo usted está resolviendo los temas dentro de su programa/departamento o comunidad o, como está logrando una transformación.

Ej.: *Plan International* apunta a obtener **mejoras que perduren en el tiempo** en relación a la calidad de vida de los niños y niñas, de las familias y de las comunidades en países en vías de desarrollo. Esto lo hacemos a través de un **proceso de colaboración que une a las personas** de distintas culturas, así aumentando el significado y el valor de sus vidas.

3) Aplicar cierto tipo de cuantificación de alto nivel

- Defina su programa (obras públicas, deportes y recreación, desarrollo social)
- Manténgalo inclusivo para la gente dentro de la comunidad que puedan involucrarse.

4) Opcional – Añada aspectos relacionables humanos y reales

Ejemplo: Ciudad de Penetanguishene

Declaración de Visión: Nuestra Municipalidad ofrece una riqueza de oportunidades para la recreación, las cuales fueron conscientemente planificadas para el crecimiento y desarrollo y, cuenta con una infraestructura segura, a través de una gestión financiera eficiente

Departamento de Obras Públicas— Ciudad de Penetanguishene

- La Declaración de la Misión y los Objetivos del Departamento de Obras Públicas son:
 - Preservar la infraestructura física a través del costeo del ciclo de vida y expandir el inventario requerido para satisfacer las demandas existentes y nuevas para brindar servicios municipales costo-eficientes;
 - Proporcionar a los residentes del pueblo de Penetanguishene con mantenimiento efectivo y oportuno de las vías del pueblo, los bulevares y aceras al nivel de los estándares establecidos por los Estándares Mínimos de Mantenimiento Provincial;
 - Etc.

Ejemplo:

Resultado
Inmediato

Aspectos
Reconocibles

Atributos
Únicos

Cuantificación

Una **comunidad vibrante, saludable, que hable nuestro idioma, gobierne de manera efectiva y maximice nuestras tierras y recursos** **para el beneficio** de **todos los seres vivos** y **generaciones futuras**, **de manera consistente con qanikitz** – nuestros valores y principios.

Revisando la Visión

- ¿Llamará a la gente al trabajo común?
- ¿Da esperanzas o inspira a otros?
- ¿Proporciona una base para desarrollar más objetivos y acciones?
- ¿Tiene resultados?
- ¿Es conciso?
- ¿Es incluyente con los involucrados?

A person is standing on a rocky, moss-covered mountain trail, looking towards a large, snow-capped mountain peak in the distance. The sky is overcast with grey clouds. The overall scene is in a muted, brownish-grey color palette, with a person in silhouette in the center. The foreground is filled with dark, textured rocks and patches of moss. The background features a prominent mountain peak with snow patches, partially obscured by low-hanging clouds. The image has a contemplative and adventurous feel.

3.3

METAS Y OBJETIVOS

Establecer las metas y los objetivos

- Después de haber elaborado el mapeo y la declaración de la visión, los planificadores o los miembros de los comités establecen las metas para cada temática que surge del mapeo de la visión. Estas metas van a ayudar a definir los planes de acción. Es posible que salgan varias metas para cada temática.

Metas

- Las Metas son:
 - Declaraciones generales sobre qué quiere que ocurra usted/la comunidad/los Participantes.
 - Alcanzable dentro del marco de tiempo de su plan.
 - Pasos hacia conseguir la visión.
 - En base a la temática que surja del mapeo de visión y la declaración de la visión.
- Debería satisfacer cada uno de estos temas.



Estableciendo Metas

- Preguntas que guían el establecimiento de metas:
 - ¿Qué necesitamos para lograr la visión?
 - ¿Cómo nuestros valores guían los que hacemos para alcanzar la visión?



Objetivos

- Los objetivos son:
 - Declaraciones específicas sobre cómo alcanzar cada meta.
 - Alcanzable en un marco de tiempo más corto.
 - Describe acciones concretas.
 - Que tenga las siguientes cualidades:
 - Específico
 - Medible
 - Alcanzable
 - Realista
 - Tiempo (un marco de tiempo claro)

Estableciendo Objetivos

- Establezcan objetivos para cada meta
- Preguntas para guiar el establecimiento de objetivos
 - ¿Qué podemos hacer para lograr esta meta?
 - ¿Cuántas acciones deben ocurrir?
- Metas y Objetivos se utilizan posteriormente para hacer planes de acción
- Pueden existir varias metas de largo plazo para cada temática recurrente
- Podrá ser revisado



3.4

RECURSOS

Recursos para el Plan Estratégico

- Recursos, activos y fortalezas:

Pueden ser recursos naturales, habilidades y recursos humanos, recursos culturales, infraestructura, redes sociales, etc.

- Lo que ya tenemos que podamos utilizar para lograr nuestros objetivos, metas y visión.
- Extraer del FODA y de las actividades del cronograma.
- Enfóquense en las posibilidades y caminos alcanzables para satisfacer el plan estratégico.

Mapeo de Activos

- ¿Qué es un mapa de activos?
 - Algunas veces llamado el mapa de fortalezas, es una lista organizada de recursos (sociales, culturales, económicos, ambientales y políticos) que tenemos en nuestra comunidad u organización.
- ¿Por qué identificamos nuestros activos o fortalezas?
 - Enfocarse en los recursos que tenemos para trabajar.
 - Lleva la atención al entendimiento de sí misma a la comunidad u organización.
 - Lleguen a conocer a su comunidad/organización de manera saludable.
 - Supera al enfoque en los obstáculos y retos.

Mapeo de Activos

Materiales requeridos

- Algo con qué escribir (marcadores, tiza, bolígrafos, etc.)
- Varios Post its para cada participante y algo sobre lo cual escribir (papel de rotafolio, pizarrón, etc.)
 - En caso de utilizar papel, traer scotch para ponerlo en la pared.
- Alguna forma de documentar el mapa (cámara, papeles que se puedan recolectar, etc.)
- Marco de tiempo: 2 a 3 horas para grupos de 8 a 10 personas (más tiempo para grupos más grandes)

Pasos

- Rotafolio para el mapa de activos o utilizar un pizarrón o pizarra, post its y marcadores/bolígrafos.
- El facilitador pregunta “¿Cuáles creen que son las fortalezas de su comunidad?”
- Los participantes escriben/dibujan en los posts its.
- Pedir a los participantes identificar en las notas si son fortalezas grandes, medianas o pequeñas.
- Pedir a los participantes que añadan sus fortalezas al papel grande o al pizarrón una a la vez y explicarlas.
- Pedir al grupo que ordene los posts its similares en grupos. Todos deben estar de acuerdo en mover las notas antes de moverlas.
- Nombrar los grupos.
- Dibujar líneas que conectan los grupos que están relacionados entre sí.
- Preguntar a los participantes si hay grupos que le quitan a otros grupos. En ese caso, los participantes podrán dibujar una línea irregular entre grupos.
- Cuando todos estén satisfechos con los arreglos de las notas y sus relaciones, el mapa de activos estará completo.
- Círculo de Cierre: Preguntar a los participantes si tienen algún pensamiento final sobre las fortalezas de la comunidad.

Capítulo 4: Planificar

¿CÓMO LLEGAMOS AHÍ?



A person wearing a light blue button-down shirt is sitting at a dark wooden desk. They are holding a black pen and writing in a white notebook. A laptop is open on the desk to their right. The background is a warm, orange-toned wall. The image has a soft, slightly blurred quality. There are decorative color bars in the top-left and bottom corners: a yellow and cyan bar at the top-left, and a yellow, cyan, and white bar at the bottom.

4.1

PLANES DE ACCIÓN

¿Qué es un plan de acción?

- Identifica qué debe ocurrir para completar los objetivos y metas
 - No sólo acciones, sino “quien” y “cuando”
- Es también un proceso reflexivo, desarrollando:
 - Metas
 - Objetivos
 - FODA

**EDIFICANDO
PLANES DE ACCIÓN**



Cuadro de Análisis de Acciones

A	Meta:		
B	Objetivo:		
C	Fortalezas Elementos que trabajan para nosotros	Desconocido Elementos que no conocemos aún – si están a nuestro favor o en nuestra contra	Amenazas Elementos que trabajan en nuestra contra
D	Acción	Quién hace qué	Cuando

Componentes del Análisis de Acción

- A: Meta
- B: Objetivo de Soporte
- C: Encuesta Estratégica
 - Fortalezas: ¿Qué está trabajando a nuestro favor para satisfacer nuestro objetivo/meta?
 - Desconocido: ¿De qué no estamos seguros aún?
 - Amenazas: ¿Qué se puede poner en nuestro camino en cuanto a satisfacer nuestra meta?
- D: Plan
 - ¿Qué acciones se deben tomar?
 - Para hacer que las cosas ocurran para satisfacer nuestra meta.
 - Para que lo desconocido se vuelva en una fuerza que trabaje a nuestro favor y nos ayude a conseguir nuestra meta.
 - Para superar las cosas que trabajan en nuestra contra.
 - ¿Quién lo hace?
 - ¿Quién es actualmente responsable?
 - ¿Quién está bien posicionado para efectuar la acción?
 - ¿Quién está predispuesto a tomar la acción?
 - ¿Cuándo?
 - ¿Cuál es un marco de tiempo realista?
 - Considerar carga laboral, prioridades en competencia, duración de los procesos, etc.

4.2

PRIORIZACIÓN



Priorización

- ¿Qué son prioridades?
 - El orden en el cual se planea llevar a cabo nuestras acciones
 - Basado en un balance de:
 - Importancia de las acciones
 - Cuán fácilmente alcanzables son nuestras acciones
- ¿Por qué establecer prioridades?
 - Para saber en qué orden se deben llevar adelante.
 - Para tratar de evitar hacer mucho a la vez.
 - Enfocamos nuestra energía en unos cuantos trabajos así no es abrumador.
 - Incrementar nuestras oportunidades de ser exitosos.



Consideraciones Principales para el Establecimiento de Prioridades

- El Comité de Planificación Estratégica o reuniones más grandes del público / actores involucrados / constituyentes pueden participar en el establecimiento de prioridades.
- BUT – Orientar a su grupo a ver el “panorama general” solicitando que reflexionen sobre preguntas relacionadas al beneficio, factibilidad, sostenibilidad y la capacidad de la comunidad de lograr sus acciones.



Preguntas que se deben Considerar al momento de Priorizar

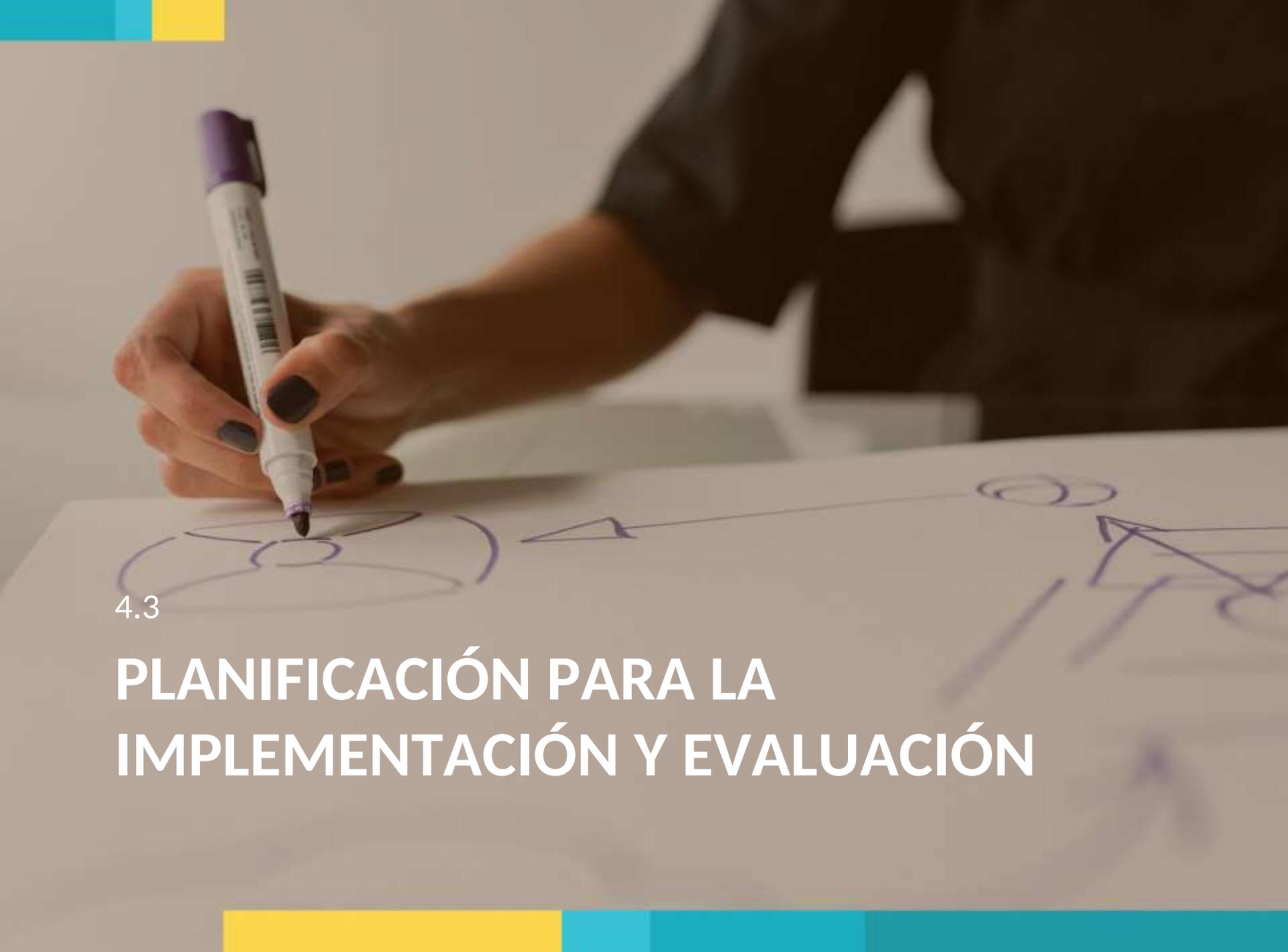
- **Beneficio Comunitario:**
 - ¿La acción toma en cuenta un tema urgente?
 - ¿La acción beneficiará a la mayoría de la comunidad?
 - ¿El proyecto impactará a generaciones futuras?
 - ¿El proyecto llevará a una comunidad u organización más equitativa?
- **Factibilidad Técnica:**
 - ¿La acción es realista? ¿Se puede hacer?
 - ¿El marco de tiempo para el cumplimiento es estable?
- **Sostenibilidad**
 - ¿La acción llevará a una mayor sostenibilidad económica, cultural y ambiental?
 - ¿Cuál es el costo de la acción (financiero, ambiental, social)? ¿Podemos costear el costo o tenemos algún medio para costearlo?
 - ¿Qué gastos no planificados pueden surgir?
- **Capacidad Comunitaria**
 - ¿Tenemos la habilidad para llevar a cabo la acción nosotros mismos?
 - ¿La acción se basa en recursos locales?
 - ¿Cómo contribuye a nuestro fortalecimiento de capacidades?

Actividad de priorización

- El facilitador coloca todos los diagramas de acción (*action charts*) en el muro.
- Cada participante recibe entre 3 y 5 calcomanías.
- Los participantes colocan sus calcomanías en los diagramas de acción (*action charts*) que representan para ellos los objetivos más importantes.
- Pueden repartir sus calcomanías en diferentes diagramas (*charts*) u objetivos, o pueden colocarlos todos en un solo diagrama (*chart*).
- El facilitador busca los diagramas (*charts*) que tienen el mayor número de calcomanías para ver cuáles son las prioridades principales.

Para ir definiendo aún más las prioridades

- El facilitador las apunta en un nuevo rotafolio de acuerdo al número de calcomanías que obtuvo cada prioridad.
- Coloca la nueva lista en el muro.
- Se le da una calcomanía a cada participante y se les pide escoger una sola prioridad.
- El facilitador busca las prioridades que tienen el mayor número de calcomanías.
- Las prioridades principales se documentan en el informe final

A close-up photograph of a person's hand holding a purple marker, drawing a diagram on a white surface. The diagram consists of several interconnected circles and lines, suggesting a process flow or organizational structure. The person is wearing a dark-colored shirt. The background is a plain, light-colored wall. The overall scene is brightly lit, with a soft shadow cast by the hand and the marker.

4.3

PLANIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN

¿Quién va a hacer el trabajo?

- Si el plan fue hecho por una organización que tiene empleados, estos últimos pueden hacer por lo menos una parte del trabajo. Empleados específicos con responsabilidades designadas pueden darles seguimiento a algunas de la prioridades y acciones.
- Si el plan fue hecho para un grupo sin empleados, o por un municipio o una organización más grande, se puede crear un *grupo de interés* para asegurar que las prioridades y las acciones avancen.
 - Los grupos de interés son grupos de entre 4 y 10 personas que comparten un interés en un tema (educación, turismo, salud, etc.)
 - Los grupos de interés pueden incluir empleados y gente que participa voluntariamente.
- Que sean individuos o grupos de interés que estén a cargo de darle seguimiento a las prioridades o las acciones. Ambos van a necesitar planes de trabajo para asegurar que mantengan su enfoque.

Planificación del Trabajo

- Traducir los Planes de Acción a planes de trabajo específicos a la parte responsable de cada acción
- Planes de Trabajo:
 - Son específicos al trabajador, unidad o grupo (no el plan entero)
 - Detallar las acciones por las cuales son responsables: las actividades necesarias para completar la acción; y los marcos de tiempos para el cumplimiento.
 - Puede incluir listas sobre a quién reportar; con quien colaborar o involucrar; u otras Expectativas.
 - Puede ser ilustrado en cuadros y tablas.

Plan de Trabajo de Muestra

Acción	Actividad	Tiempo
<ul style="list-style-type: none">• Crear un Jardín Comunitario	<ul style="list-style-type: none">• Identificar el terreno apropiado• Asegurarse los derechos de usar ese terreno• Construir camas elevadas• Recolectar y entregar tierra• Llamado a voluntarios	<ul style="list-style-type: none">• Abril – mayo 2020

Plan de Trabajo de Muestra

Acción	<ul style="list-style-type: none">• Crear un Jardín Comunitario
Actividad	<ul style="list-style-type: none">• Identificar el terreno apropiado• Asegurarse los derechos de usar ese terreno• Construir camas elevadas• Recolectar y entregar tierra• Llamado a voluntarios
Tiempo	<ul style="list-style-type: none">• Abril – mayo 2020
Socios	<ul style="list-style-type: none">• Voluntarios de la Cruz Roja del Municipio de Cercado
Datos a ser Recolectados	<ul style="list-style-type: none">• # de Voluntarios• Kilos de productos

Plan de Trabajo de Muestra

Meta	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar acceso a Comida Sana• Incrementar la Participación Pública en Actividades Colectivas
Acción/Objetivo	<ul style="list-style-type: none">• Crear un Jardín Comunitario
Actividad	<ul style="list-style-type: none">• Identificar el terreno apropiado• Asegurarse los derechos de usar ese terreno• Construir camas elevadas• Recolectar y entregar tierra• Llamado a voluntarios
Tiempo	<ul style="list-style-type: none">• Abril-mayo 2020
Socios	<ul style="list-style-type: none">• Voluntarios de la Cruz Roja del Municipio de Cercado
Datos a ser Recolectados	<ul style="list-style-type: none">• # de Voluntarios• Kilos de productos

Planes de Trabajo

- La estructura es flexible
 - Adaptarlo a sus necesidades
- Actividad Breve: 10 minutos
 - Discutir en sus grupos qué categorías serán necesarias para sus planes de trabajo
 - ¿Existen categorías nuevas que quiera sugerir?
 - Informar

Estableciendo Resultados Medibles

- ¿Qué es un resultado?
 - Efecto que resulta de cierta acción, operación, proceso o suceso.
- ¿Qué es un resultado medible?
 - Un resultado que puede ser cuantificado o que tenga un punto definitivo de finalización o hitos clave que se puedan lograr.
- ¿Por qué resultados medibles?
 - Les permite rastrear el progreso.
 - Les informa donde se requiere mayor trabajo.
 - Les ayuda a mantener el trabajo en camino.

Ejemplo

Acción	Resultados Medibles
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar una Guardería	<ul style="list-style-type: none">• Comité autorizado por el gobierno local para proceder a finales de abril 2020.• Estudio de Factibilidad completado hasta junio 2020.• Aplicaciones para financiamiento presentadas a agencias públicas y filántropos hasta septiembre 2020.• Acuerdo de Capacitación suscrito con Universidad para capacitar a los trabajadores de la guardería hasta diciembre 2020.• Financiamiento aprobado hasta febrero 2021.• Desarrollo de políticas administrativas hasta marzo 2021.• Contratar personal, etc.

Monitoreo

- Durante la implementación, recolectar datos que les permitirán medir su avance en los resultados

 Ej.

- Resultado: 20% más de gente tiene acceso a comida local y saludable
- Datos mínimos: Cuanta gente tiene acceso a comida local saludable al inicio del periodo del plan; Cuanta gente tiene acceso a comida local saludable al final del periodo del plan



Cualidades de Indicadores Fuertes

- Relevante
- Fácil de entender
- Confiable
- Datos accesibles



Indicadores Fuertes

- Meta: Incrementar la participación en actividad X
- Indicador: # de participantes únicos en actividad X
- ¿Por qué es fuerte?
 - Fácil de medir (accesible y confiable)
 - El indicador es relevante, Ej. Un reflejo directo de la meta.
 - Fácil de entender
- Meta: Disminuir la producción de residuos en emprendimiento X
- Indicador: Kilos de residuos
- ¿Por qué es fuerte?
 - Relativamente fácil de medir (accesible y confiable)
 - Puede sumar un nuevo paso a botar la basura, un paso manejable
 - El Indicador es relevante, Ej. Un reflejo directo de la meta
 - Fácil de entender

Indicadores Débiles

- Meta: Incrementar participación en actividad X
- Indicador: % de la comunidad dispuesta a participar en la actividad X
- ¿Por qué es débil?
 - Difícil de medir (inaccesible)
 - Requiere de datos sobre una población más grande
 - Consume tiempo
 - Es un peso para los recursos
 - El Indicador es indirectamente relacionado a la meta (menos relevante), no mide el avance hacia el resultado (no confiable)
- Meta: Disminuir la producción de residuos del emprendimiento X
- Indicador: # de empleados que firman el juramento de “reducción de residuos”
- ¿Por qué es débil?
 - El Indicador mide algo diferente al avance hacia el resultado
 - No relevante

Resultados y Recolección de Datos

Hacer:

- Establecer resultados medibles
- Basar su concepto de “medible” en su habilidad de recolectar datos sobre el resultado
- Utilizar datos existentes cuando sea relevante
- Desarrollar métodos simples y fáciles de usar para rastrear datos a los cuales no tienen acceso
- Establecer procedimientos de recolección de datos antes de la implementación
- Adaptar, cuando sea necesario durante la implementación:
 - Es mejor tener 2 años de datos útiles que 4 años de datos inútiles
- Involucrar a la comunidad / actores en el monitoreo

No Hacer:

- Basar sus resultados en cuales son los datos convenientes de recolectar
- Crear sistemas de rastreo de datos complejos y caros que nos distraigan de las acciones y metas
- Quedarse con un método de recolección de datos que no esté funcionando
- Dejar el monitoreo a un solo individuo



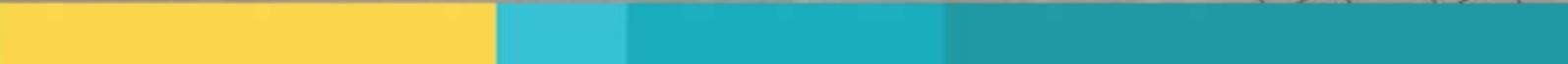
Capítulo 5: Actuar

IMPLEMENTAR SOLUCIONES



5.1

REDACTAR EL BORRADOR DEL PLAN



Redactar el Borrador del Plan

- El Comité de Planificación Estratégica divide las siguientes tareas entre sus miembros:
 - Combinar la información de las actividades de participación de la comunidad.
 - Resumir los hallazgos en un informe escrito.
- Miembros de la comunidad / constituyentes / participantes quieren ver su participación en el informe
 - Fortalece la apropiación
- Debe ser detallado y completo

Organizando un Borrador de Informe

- Las Secciones se pueden cambiar dependiendo de qué es lo que su comunidad u organización desea obtener del proceso.
- El Informe puede incluir fotos e imágenes de los insumos comunitarios.

Panorama general de las secciones del Informe

- **Introducción**
 - Describir el propósito del plan
 - Describir cómo
- **Metodología**
 - Describir cómo el comité fue formado
 - Describir cómo se recolectaron los insumos
- **Contexto**
 - Describe donde estábamos y donde estamos ahora
 - Resultados de Cronograma y/o actividades FODA
 - Resultados del Escaneo Ambiental
- **Visión**
 - Describe donde queremos ir
 - Resultados del mapeo de la visión
- **Metas y Acciones de Soporte**
 - Describe cómo queremos llegar
- **Plan de Implementación**
 - Identifica cuando se tomarán las acciones y quien liderará la acción
 - En caso de ser posible, debería incluir costo o estimado financiero
- **Plan de Evaluación**
 - Describe las medidas de evaluación que serán utilizadas para medir nuestro éxito
- **Conclusión**
- **Apéndices**
 - Incluir cualquier hoja de trabajo o dato anónimo que haya sido recolectado
 - Permite a las generaciones futuras aprender de su experiencia

Otras Secciones que pueden incluir

- Reconocimientos
 - Agradecimiento a todos los que contribuyeron al proceso de planificación, incluyendo los miembros del comité, fundadores, líderes, editores, diseñadores gráficos, etc.
- Resumen Ejecutivo
 - Resumen de 2-3 páginas
 - Resalta las recomendaciones sin detalle, permite la obtención de una idea general sin necesidad de leer el informe completo.



5.2

RETROALIMENTACIÓN



¿Por qué obtener retroalimentación?

- Mostrar los resultados del proceso de planificación.
- Mostrar a los participantes que su participación fue significativa.
- Brindar a los participantes y a la comunidad un sentido de *momentum (inercia)*.
- Es más factible que los participantes y los miembros de la comunidad se involucren y participen.
- Distintas perspectivas ayudan a identificar cualquier aspecto faltante o que no se haya considerado a cabalidad.
- Le brinda a la comunidad un sentido de lo que se debe hacer y sobre las oportunidades que pueden surgir.

Recopilando la Retroalimentación

- Cuando solicitar la retroalimentación:
 - Una vez que las consultas iniciales se haya completado y el borrador de conclusiones o el informe se haya finalizado.
 - Después de haber culminado con algunos pasos en caso de que el proyecto corra por un largo periodo (12+ meses).
- Establecer reuniones de retroalimentación con la comunidad/actores
 - Invitar a todos los participantes.
 - Invitar a todos los tomadores de decisiones relevantes.
 - Invitar a quienes no pudieron participar.
 - En caso de que sea apropiado, invitar al público general.

Incorporar la Retroalimentación

- Cambiar y/o modificar el plan si es necesario
 - Los participantes pueden tener buenas ideas o sugerencias.
 - Estar involucrados en el proceso va resultar en que los participantes piensen con mayor profundidad sobre las preguntas que les hacen e hicieron. Ellos pueden tener nuevas ideas o perspectivas.
 - No lo tomen “a pecho” o se frustren – todo esto es parte del proceso de construir un plan sólido.

Aprobación y Acciones

- Elevar el informe al ente tomador de decisiones (por decir, al Directorio, Concejo, etc.) para su adopción
 - Compartir el proceso que el comité ha utilizado para elaborar el informe.
 - Se podrá solicitar informes varias veces si el proceso toma más tiempo de lo previsto o a medida que uno avance en las etapas críticas del proceso.
- Asegurar que el plan y su aprobación se compartan con aquellos que son responsables de su implementación
 - Por decir, Personal técnico, departamentos u organizaciones.
 - Directorio o Concejo podrán solicitar actualizaciones regulares sobre el avance de la implementación.

Acciones

- Después de completar el plan y dependiendo del tamaño de la comunidad o de la organización, el comité de planificación estratégica puede:
 - Disolver, si la implementación recae en otros grupos O
 - Continuar si se ha definido asistir con la implementación



5.3

LOGRAR LO MÁS POSIBLE CON SU PLAN

Ejecutar el plan

- La etapa final consiste en ejecutar el plan.
- Los planificadores, los miembros del comité y todas las partes interesadas ejecutan las tareas necesarias para alcanzar cada meta.
- Para ello, puede ser que se requieran más fondos, o llevar a cabo estudios de viabilidad, o desarrollar planes de negocios. En fin, es posible que otras acciones menores sean necesarias para llevar a cabo todo el trabajo identificado en el plan estratégico.

Creando Planes Vivientes

- El Plan no debería quedar en un estante.
- Se debería utilizar como marco de referencia para las reuniones de directorio o para las revisiones trimestrales.
- Basar los planes de trabajo en el plan estratégico
 - Si usted identifica que la mayor parte de su trabajo no está contribuyendo a lograr la visión, entonces esto requiere que se pregunte si este trabajo que está realizando es útil

Evaluación

- Dedique tiempo hacia el final del periodo de planificación (normalmente al final del año) para utilizar los datos.
- Conformar un equipo de evaluación.
- Considere elaborar Informes Anuales de Avance - Progreso
 - Dependiendo del tiempo, los recursos y, el tamaño de la organización
- Propósito:
 - Mantenerse enfocados en las Metas y los Objetivos
 - Proveer un tiempo para reflexionar sobre:
 - Qué funcionó y qué no
 - Qué requiere una estrategia diferente
 - Cómo las circunstancias cambiantes impactaron el plan

Preparándose para el Siguiete Plan

- Reflexión:
 - ¿Cuál fue el progreso que se tuvo en relación a nuestras metas y objetivos?
 - ¿Nuestros resultados fueron los adecuados para medir nuestro éxito?
 - ¿Qué mejoras podemos hacer?
 - ¿Quién(es) no fueron parte original del involucramiento de la comunidad que debería ser incluido el día de ahora?
 - ¿Cómo podemos incluirlos de manera más efectiva esta vez?
 - ¿Cuáles son los recursos que necesitamos para construir un plan más sólido?
- El equipo de evaluación brinda las recomendaciones para el siguiente proceso de planificación

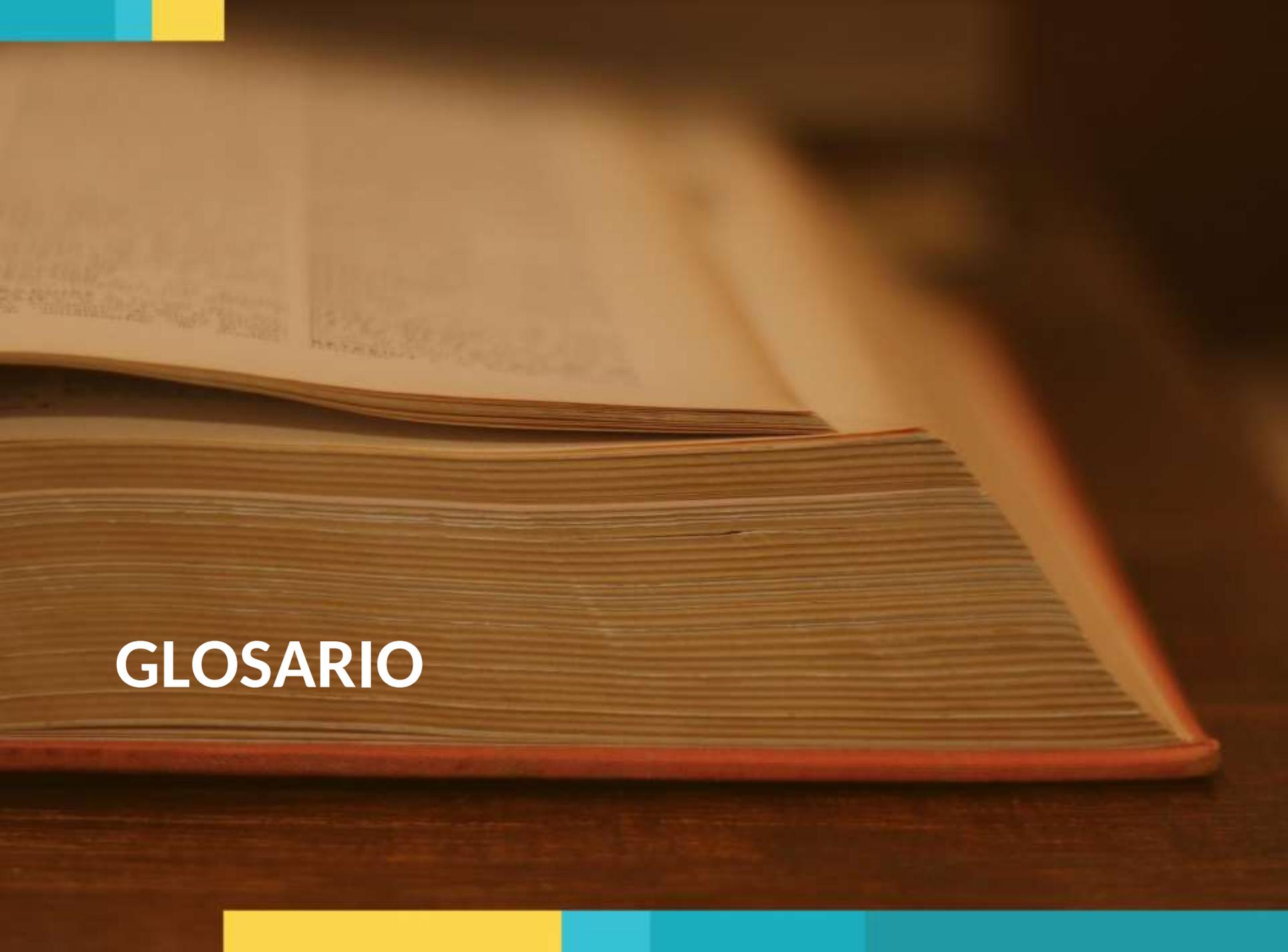
Preparándose para el Siguiete Plan

Es importante revisar el plan estratégico cada año para determinar lo siguiente:

- **Observar – ¿Dónde estamos ahora?**
 - Darse cuenta de cómo van las cosas
 - Ver si los resultados son medibles
- **Reflexionar - ¿A dónde queremos ir?**
 - Informar a las partes interesadas lo que se ha logrado
 - Confirmar con las partes interesadas que los planes siguen en marcha
 - Pedirles ideas a las partes interesadas
- **Planificar - ¿Cómo llegamos ahí?**
 - Hacer las modificaciones necesarias al plan
 - ¿Qué ha cambiado?
 - ¿Estamos siguiendo las etapas del plan?
 - ¿Debemos cambiar las prioridades?
 - Revisar la situación financiera
- **Actuar – Implementar soluciones**
 - Revisar el plan y seguir los pasos de acción



APÉNDICES



GLOSARIO

Glosario

- **Apéndice:** Información adicional que se encuentra en la parte final de un libro o reporte.
- **Bienes o activos:** Recursos con que puede contar el grupo o la comunidad. Los recursos humanos, la infraestructura (los edificios, las calles, el alcantarillado, los vertederos, etc.), los recursos financieros, los recursos naturales, etc.
- **Cerrar el círculo:** Un ejercicio que se hace al final de una reunión para que los participantes compartan sus impresiones sobre su experiencia. Con ese ejercicio se da por concluida la reunión.
- **La cronología histórica o la línea del tiempo:** Una cronología con fechas y eventos que ocurrieron durante los últimos 20 años. Sirve de recordatorio histórico, de lo que se ha vivido, de lo lejos que se ha llegado y de los desafíos que se enfrentaron.

Glosario

- **El desarrollo comunitario:** representa nuevas y diferentes oportunidades para el crecimiento y las fuentes de empleo
- **Ejercicio rompehielos:** Una actividad que ayuda a relajar al grupo y crear un ambiente acogedor.
- **El entendimiento común:** Un acuerdo que se hace al principio de una reunión. Todos los participantes ayudan a hacer el acuerdo, que incluye los elementos necesarios para que todos se sientan en confianza de trabajar juntos.
- **El facilitador:** una persona que tiene la responsabilidad de animar las reuniones y asegurar que todos tengan oportunidad de participar y que siguen el entendimiento grupal. El facilitador no participa en los ejercicios, sino que aclara las dudas de los participantes y ayuda al grupo a llevar a cabo la reunión de manera estructurada.

Glosario

- **El grupo focal:** una reunión que se hace con un grupo de 3 a 10 personas que tienen algo en común. Sirve para indagar en sus ideas frente a una problemática o un tema en particular y darles la oportunidad de discutir y dar su opinión sobre ello.
- **Grupos de interés:** Pequeños grupos de entre 8 y 10 personas que comparten intereses en un tema; como por ejemplo la educación, la salud, o el ecoturismo.
- **Una investigación:** Un trabajo que busca información específica.
- **El plan de acción:** Una serie de tareas que se deben ejecutar para alcanzar las metas. El plan de acción indica lo que se necesita hacer, quién lo va a hacer y cuando lo debe de hacer.

Glosario

- **Plan estratégico:** un plan que guía la comunidad o el grupo hacia un mejor futuro. Este plan ayuda a la comunidad o inversores (Inversionistas) a decidir lo que desea tener en el futuro. El plan ayuda también a la comunidad o al grupo a hacer un plan de desarrollo económico y social.
- **El plan de negocios:** una descripción detallada del negocio que se quiere emprender en el que se describe cómo se va a operar y desarrollar dicho negocio durante un período determinado.
- **Recursos humanos:** el conjunto de empleados o colaboradores con los que se puede contar. También se refiere al conjunto de competencias que tienen o que pueden desarrollar las personas involucradas.

Glosario

- **Resultados medibles o cuantificables:** Ayudan a determinar el impacto de haber logrado sus metas. Representan una lista de verificación que asegura que los pasos se han cumplido. Ayuda a determinar si se ha tenido éxito y si otras acciones son necesarias.
- **Secretario:** Una persona que está a cargo de documentar las reuniones. Documenta lo que se discutió sin identificar a la persona que ha hablado.