



5 Guías para autoevaluarnos y mejorar nuestra asociación



ASOCIAGUÍAS PIENSO, LUEGO ACIERTO!

GESTIONAR NUESTROS PLANES Y PROYECTOS

Edita:

Consejo de la Juventud de España Montera, 24 - 6^a planta, 28013 Madrid Tel.:91 701 04 20 - Fax: 91 701 04 40

E-mail: info@cje.org Internet: http://www.cje.org

Coordinación y elaboración de contenidos: Gloria Fernández Paz

Contenidos Guía 3: Pepa Franco Rebollar (Folia Consultores S.L.) Contenidos Guía 4: Mario Jordá Vidal (Confederación Don Bosco)

Diseño gráfico: Graficlick

NIPO: 213-06-002-4

ISBN: Exento

Depósito legal N°: M-32592-2006

ÍNdice

Aclaremos conceptos
• ¿Por qué debemos planificar?
• ¿Qué es un plan estratégico?
• Planes, programas y proyectos operativos
• Hacer un proyecto
• La premisa: planificar o formular
• Los elementos de la planificación de un proyecto 13
• Evaluar un proyecto
• Tres conceptos distintos: memoria, seguimiento y evaluación
• Los elementos de la evaluación de un proyecto
Esquema resumen 27
Autodiagnóstico
Algunas pistas
Para saber más

ACLaremos conceptos iPor qué debemos planificar?

Las asociaciones somos espacios de incidencia social, escuelas de democracia, que se han constituido de forma libre y voluntaria por personas que buscamos objetivos comunes y que consideramos que la participación es un medio para acercarse a ellos.

Planificar nuestra acción y evaluarla no es una elección sino una garantía de que lo que hacemos es y será útil para la construcción de una sociedad más justa, libre y divertida.

Unas cuantas personas montamos una asociación porque queremos conseguir algo y así lo expresan nuestros estatutos: Para "promover y difundir aspectos culturales como la animación y todo lo relacionado con el mundo del cómic, y más concretamente, el manga" o para "educar en el tiempo libre o de ocio a los chicos y chicas del barrio" o para otro montón de objetivos compartidos.

Llegado este punto, la pregunta es qué vamos hacer para caminar hacia ellos, para no desmotivarnos si ese camino es largo, para

Planificar sirve para que sepamos en todo momento si lo que estamos haciendo es útil para conseguir los objetivos que pretendemos. Así de sencillo.



rentabilizar nuestros esfuerzos, en definitiva, qué plan tiene nuestra asociación.

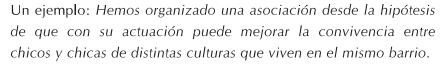
La cuestión es que un grupo que se organiza y se asocia debe tener un plan consecuente con los objetivos que le aunaron, un plan que establezca plazos para conseguir los logros previstos y por supuesto, que defina quien y cómo hacer todo ello. Ah, y es imprescindible que se evalúe cada cierto tiempo.

Como asociación podemos tener un plan estratégico y también planes, programas o proyectos más concretos.

¿Qué es un plan estratégico?

Por "estratégico" estamos entendiendo lo que el Diccionario de la Real Academia recoge como una de las acepciones de la palabra: "De importancia decisiva para el desarrollo de algo". "Algo" es el objetivo último de la asociación.

Un plan estratégico es una herramienta que define las prioridades y las principales líneas de trabajo de la asociación, teniendo en cuenta sus características y su entorno.



Que la convivencia en el barrio mejore gracias a nuestra contribución es donde queremos llegar (nuestra **visión**) y figura en los estatutos. La asociación tiene un papel que cumplir, tiene una **misión**.

Esos dos conceptos, visión y misión, son habituales en los planes estratégicos. (Ver Asociaguías 1)

Teniendo en cuenta nuestra visión y nuestra misión, necesitaremos un plan estratégico para conseguir lo que nos proponemos sin dar palos de ciego. Por seguir con el ejemplo anterior, el Plan de nuestra asociación recogerá apartados como los siguientes:

- Cuál es el análisis que nos ha llevado a pensar que es necesario mejorar la convivencia en el barrio. Es decir, cuál es el diagnóstico que hemos hecho sobre la situación del barrio para llegar a esa conclusión: mejorar esa realidad (visión).
- Qué estamos entendiendo concretamente por "mejorar la convivencia". Es decir, desde qué marco conceptual nos situamos como asociación. No es lo mismo entender la convivencia des-





de el respeto por diferentes culturas que desde la homogeneización de normas y costumbres. Seguramente, en la asociación tendremos que debatir sobre ideas en torno a qué barrio desea, cuál es nuestro concepto de interculturalidad, etc.

- Cómo se posiciona la asociación en esa realidad, o lo que es lo mismo, cuál es nuestra **misión** en el barrio.
- Cuál es el cambio que la asociación quiere que se produzca en el barrio gracias a su trabajo, es decir, cuál es nuestro **objetivo estratégico**. Un ejemplo de objetivo estratégico en un barrio donde se estén produciendo conflictos puede ser: Que en el barrio, chicos y chicas de culturas distintas convivan con normalidad.
- Ello nos permitirá decidir el **enfoque metodológico** del trabajo asociativo. En nuestro ejemplo, habremos de preguntarnos si vamos a trabajar con chicos y chicas desde un enfoque de género, si serán de todas las edades, de todas las culturas, con qué criterios en cuanto al método participativo, educativo, dirigista, etc.



- Cuáles son los **retos** que vamos a afrontar para conseguir el objetivo estratégico. Por ejemplo, podemos identificar dificultades/fortalezas del entorno presente y amenazas y oportunidades del futuro, que facilitarán o dificultarán que cumplamos con nuestra misión y consigamos dicho objetivo. En nuestro ejemplo: La asociación puede afrontar el reto de conseguir que el entorno familiar o social favorezca la relación entre ellos.
- Qué condiciones deberían darse para que nuestra visión sea viable. Estas condiciones pueden ser de carácter organizativo, económico, político, técnico, etc. Un ejemplo siguiendo con los anteriores: Una condición puede ser que padres y madres permitan a nuestra asociación trabajar con sus hijas e hijos; otra, que podamos contar con intérpretes para hablar con madres y padres de diversas culturas, o que la asociación sea un ejemplo en sí misma de convivencia intercultural.



- Qué **líneas de acción** (o **estrategias**) pondremos en marcha para conseguir que se den las condiciones adecuadas, para superar los retos previstos y poder conseguir así los objetivos. Por ejemplo, una estrategia puede ser "realizar propuestas de educación no formal con chicos y chicas" y otra, "organizar espacios de intercambio entre madres y padres de distintas culturas".
- Y por último, **indicadores clave** que nos permitan hacer seguimiento y evaluación de la actividad de la asociación y comprobar si vamos consiguiendo los objetivos. No es necesario que se cree un sistema complejo de indicadores pero sí pautas suficientes. En el ejemplo que estamos utilizando, indicadores pueden ser los relacionados con la evolución del número de chicos y chicas que participan en las actividades de la asociación o con la incidencia de los chicos y chicas participantes en su entorno escolar o familiar.

De forma resumida este es el **guión** de un plan estratégico para una asociación.

Pero para concretarlo en un documento es preciso considerar algunas cuestiones:

- La primera es que la realidad es dinámica y por tanto, un plan estratégico ha de tener un plazo prefijado para ser evaluado y, a la vez, observar modificaciones si la realidad sufre cambios significativos.
- La segunda es que no ha de olvidarse nunca, que un plan estratégico es una herramienta para la acción. No es una bonita publicación que se coloca en una estantería y se olvida, sino el referente que puede utilizar y consultar cualquier persona de la asociación, cualquier comisión, cualquier grupo de participantes.
- La tercera parece obvia pero conviene resaltarla: hacer un plan estratégico necesita tiempo de dedicación y de alguien que coordine su elaboración. No se hace solo, ni a ratos. Supone un esfuerzo organizativo que, sin duda, tiene efectos positivos para el trabajo futuro.



Planes, programas y proyectos operativos

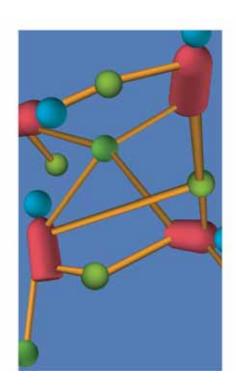
Un plan estratégico es un marco de actuación que debe concretarse. Para eso sirven los planes, programas y proyectos operativos. En líneas generales, puede ser útil la siguiente clasificación:

Un **Plan** hace referencia a las líneas de carácter general que se desarrollarán en un período de tiempo para conseguir **objetivos generales**. Tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable de la actividad. El Plan engloba programas y proyectos, pero no es sólo la suma de ellos sino que su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios. Por ejemplo, *el Plan anual de una asociación*.

El Plan se marcará metas a conseguir en un plazo razonable que expresan cambios importantes que pueden englobar otros. Por ejemplo, durante el próximo año, nuestra asociación mejorará la comunicación pública de sus actividades. Es probable que cada objetivo general del Plan se desarrolle con un programa.

■ Un **Programa** hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos. Un Plan está constituido por un conjunto de programas. Un programa hace operativo un plan mediante la realización de proyectos y acciones. Por ejemplo, el programa de educación no formal de la asociación, el programa de relación con las familias, el programa de educación ambiental, etc.

Los programas tienen **objetivos específicos** - a veces denominados **prácticos** - que expresan los efectos que pretendemos conseguir en un plazo de tiempo razonable. Cada objetivo específico debe estar claramente definido, permitir que sea verificable y los grupos destinatarios tienen que estar especificados. Conviene huir de objetivos demasiado ambiciosos porque en la práctica no serán útiles para orientar nuestra gestión, serán inalcanzables, así que la evaluación, en esos casos, será negativa. Un objetivo general se subdivide en varios específicos.



■ Un **Proyecto** es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios para satisfacer necesidades o resolver problemas. Los programas y los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí. Por ejemplo, dentro del programa de educación no formal, un proyecto puede ser el de intervención en el urbanismo de la ciudad con los chicos y chicas.

Los proyectos tienen **objetivos operativos**, relacionados directamente con **actividades**, que han de estar expresados en términos de consecución inmediata a través de la actividad con la que se relacionan.

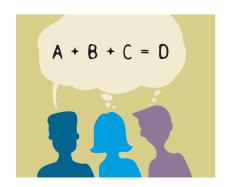
En nuestra asociación podemos tener programas de actuación que a su vez incluirán proyectos.

Antes de pensar en cómo hacer un proyecto es preciso aclarar una premisa:
Planificar y formular proyectos son cosas distintas.

Hacer un proyecto

La premisa: planificar o formular.

- La **planificación** del nivel que sea (planes, programas, proyectos, actividades, tareas) es útil para que nuestra asociación mantenga una línea coherente de actuación, para que pueda organizarse cada vez mejor, para que su acción vaya consiguiendo los objetivos que se propone.
- Formular según la Real Academia de la Lengua es "Reducir a términos claros y precisos un mandato, una proposición, una denuncia, etc.", es decir, en este caso, formular un proyecto significa ajustarlo a un "formulario" que ha sido definido por una administración pública o una organización privada y que puede servir, por ejemplo, para solicitar la financiación de uno de nuestros proyectos.





O sea, un proyecto planificado por la asociación puede ajustarse a un formulario porque sabemos lo que queremos, por qué lo queremos y para qué objetivo. Por el contrario, la confusión de ambos términos - planificar y formular - lleva a que se puedan formular proyectos que nadie planificó y que, por tanto, puede que nada tengan que ver con nuestros objetivos. Y en su máxima expresión, podemos encontrar que a partir de la publicación de subvenciones se organizaron asociaciones que formularon proyectos aunque no tenían ningún plan previo.

Los elementos de la planificación de un proyecto

Teniendo claro que "planificar" y "formular" son cosas diferentes, sí se pueden establecer los elementos que deberíamos incluir en un proyecto (el mismo que luego nos puede servir para rellenar el formulario de una subvención).

La propuesta siguiente es orientativa. En la asociación podemos decidir que necesitamos de otros elementos en nuestros proyectos que no figuran en esta propuesta, o que algunos sobran. No importa, lo realmente útil es que en cada asociación mantengamos criterios propios siguiendo una lógica - la que decidamos - para hacer nuestra planificación.

En este caso, proponemos que un proyecto contenga, al menos, los siguientes elementos:

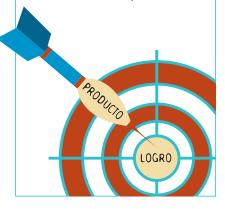
- Su **justificación** en función de:
 - a) El análisis de la realidad del entorno y de los grupos con los que trabajamos.
 - b) El papel que cumple nuestra asociación en ese entorno y con dichos grupos.
 - c) La prioridad que queremos atender con el proyecto.
- Los **objetivos operativos** que pretendemos.
- Los **resultados** previstos, en clave de productos y logros.

Con nuestras actuaciones pretendemos conseguir resultados que afectan al entorno y a los grupos con los que trabajamos.

Siguiendo con el ejemplo de la asociación juvenil que pretendía mejorar la convivencia en su barrio, podríamos buscar como resultado de un posible proyecto de trabajo que la mitad de los chicos y chicas con los que estamos trabajando comprendan los principios más generales de las culturas de otros. Esto será un **logro** y al finalizar el año, podremos comprobar si así ha sido.

Los **resultados** son las cantidades concretas (en el tipo de medida que se decida) de lo que pretendemos conseguir, nuestros objetivos.

Se suelen dividir en **productos** (consecuencias materiales de una actuación) y **logros** (efectos positivos consecuencia del uso o desarrollo de los productos).



Otro ejemplo: Para conseguir el objetivo de que los chicos y chicas conozcan mejor las culturas de origen de otros, la asociación puede realizar un proyecto en el que uno de sus resultados sea un folleto informativo sobre diversas culturas. Ese folleto es un producto, o sea, un resultado previsto del proyecto y también podremos observar si se ha conseguido. Este **producto**, habrá seguro facilitado el logro anterior.

En cualquier caso, los resultados (productos o logros) deben ser coherentes con los objetivos que pretendemos.

Las **líneas de acción** y el **enfoque metodológico** de cada una.

Cuando ya se conoce dónde queremos llegar, es el momento de marcar a través de qué caminos. Se trata de definir las líneas de acción (a veces denominadas **estrategias**).

Estas líneas de actuación son las que nos permiten avanzar hacia los objetivos propuestos. Son ejemplos de estrategias: la información, la sensibilización, el asesoramiento, la educación, la transversalidad de género, el fomento de la autoorganización, la formación, la coordinación con otras entidades o instituciones, etc.

Cada estrategia puede "enfocarse" de distintos modos. Es la **metodología** que vamos a elegir y que también deberemos especificar.

Estas estrategias nos darán pautas para decidir qué actividades vamos a realizar, cómo las vamos a llevar a cabo y en qué tiempo.

Las **actividades y tareas** del proyecto.

Una **actividad** es el medio de intervención sobre la realidad mediante la realización de acciones para alcanzar metas y objetivos.

Por ejemplo, dentro del proyecto de intervención en el urbanismo de la ciudad con los chicos y chicas, una actividad puede ser un taller sobre cómo diseñar un parque.

Una **tarea** es cada una de las acciones que configuran una actividad. Por ejemplo, convocar a los participantes al taller, conseguir el local, etc.

La **organización temporal** del proyecto, es decir, en qué tiempos vamos a realizar actividades y tareas.



Los indicadores de realización y de resultados que utilizaremos en el seguimiento y la evaluación del proyecto.

En un proyecto, los **indicadores** son las unidades que nos sirven para medir el grado de realización de una actividad o de obtención de un resultado. Dicen, por lo tanto:

- si hemos realizado lo previsto,
- si hemos conseguido lo esperado con lo que hemos hecho.

Unos buenos indicadores, deben ser medibles (en criterios de cantidad, calidad y tiempo), objetivamente verificables (cualquiera que aplicara el criterio llegaría a las mismas conclusiones) y deben medir lo que es importante (lo realmente sustantivo de la actividad o del resultado).

Los **recursos necesarios** (económicos, materiales, técnicos, etc.) y las fórmulas para su obtención.

Este paso, sin duda, significa poner "los pies en el suelo" porque, a menudo, nos obliga a revisar objetivos o resultados previstos demasiado ambiciosos. (Ver Asociaguías 4)

Evaluar un proyecto

Tres conceptos distintos: memoria, seguimiento y evaluación

Antes de pensar en cómo evaluar, es necesario que distingamos entre memoria, seguimiento y evaluación.

La memoria es la recopilación ordenada y detallada de los datos esenciales sobre la actividad realizada. No sirve para tomar decisiones. Es un "retrato" de lo ocurrido: qué actividades hemos realizado; cuáles son las relaciones entre ellas y los objetivos específicos que pretendíamos y entre estos y el objetivo general que se haya planteado; qué nivel de participación hemos conseguido interna y externamente; cuáles han sido los recursos utilizados y su coste y en cuánto tiempo se han realizado. La memoria no precisa de indicadores pero sí de un sistema de recogida de información (registros organizados). Por ejemplo podemos hacer una memoria por cada proyecto y una anual que recoja todo. Con ello dejamos constancia del trabajo realizado.



- El seguimiento analiza y valora la información puntual a lo largo del Proyecto. Posee una función diferente a la de la evaluación aunque ambas tienen la utilidad de que permiten tomar decisiones. El propósito del seguimiento es reconducir las actividades sobre la marcha para que se acerquen lo más posible al objetivo que pretendían. Utilizaremos los indicadores que hemos definido en la planificación. Por ejemplo podemos hacer el seguimiento mediante reuniones puntuales durante el desarrollo del proyecto y analizar también la metodología empleada (reparto de tareas, resolución de pequeños conflictos,...).
- La **evaluación**, a diferencia del seguimiento, permite tomar decisiones que pueden llegar a reorientar nuestros proyectos futuros vista la dirección equivocada que pueden llevar y los factores que han intervenido. Es decir, tras una evaluación podemos llegar a reconsiderar incluso los propios objetivos, mientras que el seguimiento sólo observa la adecuación entre los resultados que se obtienen y los objetivos que se pretendían.

Los elementos de la evaluación de un proyecto

Evaluar es parte de la planificación. Nos proporciona la información necesaria para no caer en los mismos errores, para aprovechar los éxitos obtenidos y para mejorar nuestra acción.

Un ejercicio de responsabilidad asociativa es evaluar lo que hacemos y lo que conseguimos con ello. Es una forma de validar el compromiso de nuestra asociación con sus objetivos.

De forma recurrente hemos de preguntarnos si nuestra acción es útil para el objetivo que pretendíamos. Queramos o no, nuestras actividades inciden en la realidad, así que necesitamos ir comparando los resultados que obtenemos con los que preveíamos obtener.

En un proyecto, previstos los **resultados** ya podemos definir los indicadores para la evaluación, así como programar ésta. Y cuando organizamos una **evaluación** además de conocer los **indicadores**, tenemos que dar respuesta a estas preguntas:



📘 ¿Con qué criterios vamos a evaluar?

O lo que es igual, cuál es la "rejilla" a través de la cual miraremos las actividades y los resultados. Lo normal es no cargar las tintas en un solo criterio, sino utilizar varios que se combinan.

Podemos decidir que un criterio sea la **eficacia**, eso quiere decir que observaremos si hemos realizado lo que pretendíamos. Si habíamos planificado cinco actividades y las hemos realizado todas, se puede decir que el proyecto ha sido eficaz en ese punto.

Pero también, además de la eficacia, podemos decidir que un buen criterio es la **pertinencia**, es decir, si lo que hemos hecho era lo adecuado para resolver el problema identificado. Si valoramos que las actividades realizadas han sido las mejores que se podían hacer para cumplir nuestro objetivo, diremos que han sido pertinentes.

Otro criterio puede ser el de **eficiencia**, es decir, relacionar lo que hemos hecho y hemos conseguido, con lo que nos ha supuesto llevarlo a cabo. Por ejemplo, podemos decir que las actividades realizadas han sido muy costosas en comparación con otras que hacemos en la asociación o en otra entidad. En ese caso, la valoración será que el proyecto ha sido ineficiente.

En nuestra evaluación podemos utilizar otros criterios, pero la "nota final" sobre el proyecto la daremos tras el análisis de todos. En nuestro ejemplo, el proyecto ha sido eficaz y pertinente aunque ineficiente. La pregunta a continuación es, ¿era posible conseguir los resultados con un coste menor? y si la respuesta es no, la valoración será positiva.

Por ejemplo:

Una asociación juvenil ha definido su acción desde la premisa de que es necesario proteger el medio ambiente de una zona. Ello les lleva a formarse en cuestiones medioambientales, a pedir apoyos técnicos para hacer propuestas, a defenderlas públicamente, o sea, a dedicar bastante esfuerzo (en tiempo y recursos personales e incluso económicos) para finalmente conseguir un resultado: evitan la urbanización de una zona de alta calidad ambiental. Se han gastado muchos recursos pero el resultado ha valido la pena. Su proyecto ha sido eficaz, pertinente e ineficiente, pero en términos generales, positivo, porque ha conseguido sus objetivos de la única manera que vieron posible.

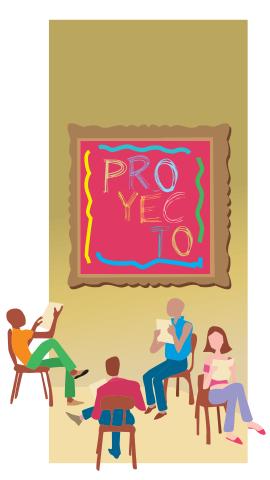


¿Cuándo se hace?

Podemos realizar la evaluación en distintos momentos:

- a) Concluida la planificación ésta puede ser objeto de una **evaluación previa.** Su objetivo es revisar la coherencia entre todos los elementos del proyecto diseñado y su idoneidad para los problemas que quería resolver.
 - Esta evaluación por ejemplo, nos puede indicar que el proyecto está muy bien pero que apunta en una dirección poco adecuada para resolver las necesidades y problemas que identificamos en el diagnóstico, o también, que el objetivo no se va a alcanzar nunca con las actividades que hemos propuesto, o que con esos indicadores no podremos averiguar si el proyecto va a conseguir los resultados que pretende, etc.
- b) En el caso de programaciones de una duración superior a un año, cada año o en un plazo oportuno, podemos realizar evaluaciones intermedias que nos permitan comparar los resultados obtenidos hasta el momento con los objetivos específicos que pretendemos. Una evaluación intermedia nos permite adecuar el proyecto a contingencias imprevistas e incluso, cambiar los objetivos en función de nuevas prioridades.

- c) Al término del proyecto será el momento de hacer una **evaluación final** que necesitará la información detallada de la memoria: qué actividades hemos realizado, cuáles son las relaciones entre ellas y los objetivos específicos que pretendíamos y entre estos y el objetivo general. En las evaluaciones intermedias y la final utilizaremos los indicadores previstos.
- d) Pasado un plazo prudente, dos años por ejemplo, podemos hacer una evaluación de impacto, es decir, averiguar por una parte, qué logros se mantienen más allá de la influencia directa del proyecto (por ejemplo, se ha continuado mejorando la relación entre los chicos y chicas, o se ha mantenido la protección ambiental de la zona...) y por otra, qué efectos imprevistos ha tenido dicha acción en el contexto donde se ha desarrollado (por ejemplo, a partir del desarrollo del proyecto ambiental, el vecindario de la zona es más sensible a cualquier propuesta sobre este tema). Pero siempre debemos tener en cuenta que la evaluación de impacto suele tener un problema básico: no podemos adjudicar un cambio social o de un conjunto de actitudes individuales a una sola causa. En una evaluación de impacto no podemos expresar que se ha producido una relación de causa-efecto. Por ejemplo, los efectos a medio plazo de un



proyecto pueden efectivamente incidir en la sensibilidad social sobre la protección ambiental, pero no nos podemos atribuir de forma exclusiva los logros que se produzcan en ese sentido, ya que hay muchos más elementos que influyen y habría que considerarlos: los medios de comunicación, la educación, la acción de otras organizaciones, etc.

¿Quién la hace?

Los proyectos pueden ser más o menos complejos, más o menos extendidos en el tiempo, con mayor o menor número de socias y socios implicados, etc. Por ello, igual que ocurre con la planificación, la evaluación precisa de tiempo de dedicación e interés por nuestra parte, cada persona desde su perspectiva, desde su ámbito de actuación y experiencia, condiciones básicas sin las cuales nuestro proceso de evaluación se puede quedar en una simple "valoración general" no tan útil como podría llegar a ser.

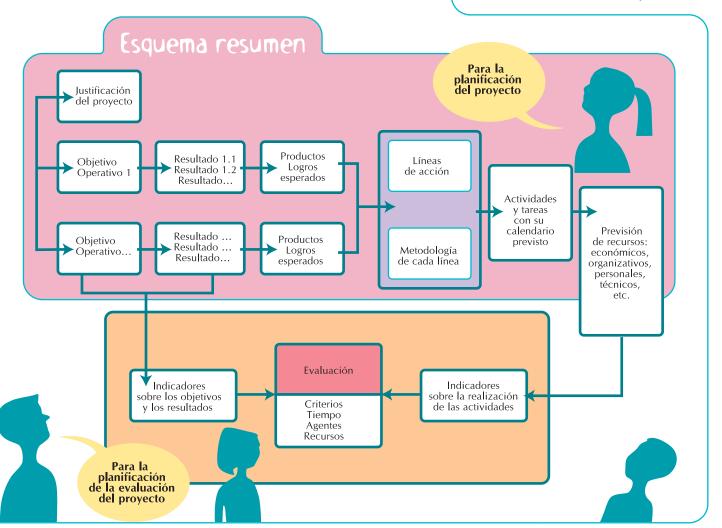
Cómo y con qué recursos se hace?

Los indicadores que hayamos definido nos darán las pautas sobre el tipo de información necesaria. Pero tenemos que valorar si pretendemos hacer una evaluación más o menos participativa (contando con más o menos personas que hayan participado

en el proyecto: socios y socias, destinatarios/as,...); a partir de información primaria (conseguida por quiénes hacemos la evaluación) o a partir de datos secundarios (que ya existen en otros registros), etc., es decir, es necesario decidir qué metodología utilizaremos.

Metodología y recursos están muy relacionados. Por ejemplo, podemos hacer un cuestionario para recoger información de participantes en el proyecto o de su entorno: hay que saber diseñarlo y, sobre todo, la utilidad de cada pregunta, con qué procedimiento tabularemos las respuestas, cómo vamos a interpretar los datos que aporten, etc. En ese caso, serán necesarios recursos técnicos y económicos.

Hacer un grupo de discusión o un taller para evaluar, también requiere de sus propias técnicas. En general, la decisión sobre la metodología a emplear, la tomaremos en función de la utilidad que le vayamos a dar a la evaluación. Por ejemplo, no será igual si pretendemos cuantificar resultados para compararlos con datos de proyectos similares, que si pretendemos una evaluación general para elaborar proyectos futuros. Lo más coherente es no matar moscas a cañonazos y que ajustemos los recursos destinados a la evaluación a su futura utilidad y a las características de cada proyecto.



Asociaguías 3

Planificación

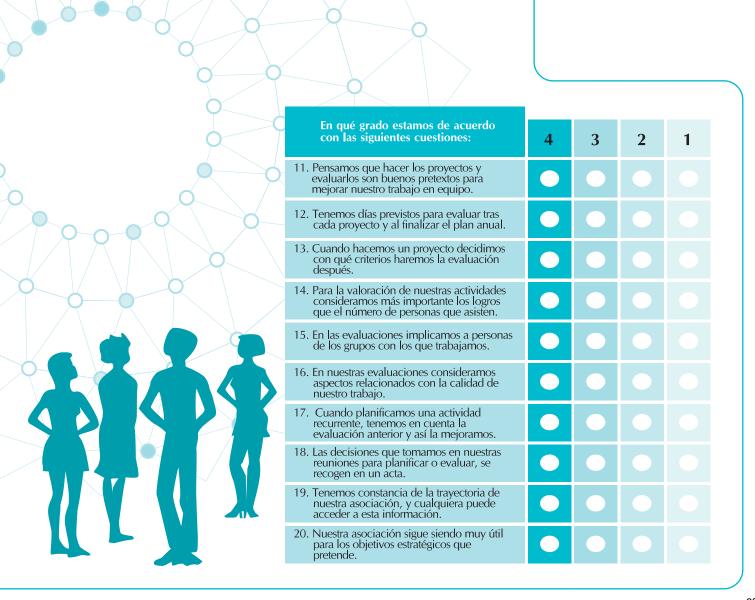
Autodiagnóstico



...después de tener más claro algunos conceptos sobre planificación pasemos al cuestionario

Ver Manual de Uso (pag. 14

	TOTALMENTE	BASTANTE	ALGO	NADA
En qué grado estamos de acuerdo con las siguientes cuestiones:	4	3	2	1
 Los objetivos expresados en los estatutos coinciden con los que actualmente compartimos. 	•			
 Socios y socias compartimos la manera de ver la realidad y el enfoque metodológico del trabajo asociativo. 	•			
 Las actividades que realizamos están dentro de planes, programas y proyectos que están por escrito. 	•			
4. Los planes, programas y proyectos de nuestra asociación los conocen socios y socias.	•			
 Cuando pedimos una subvención sólo hay que tirar de lo que está escrito en nuestra programación para rellenar el formulario. 	•			
 Nunca nos presentamos a subvenciones o patrocinios para temas que no estaban previstos en nuestra planificación. 	•			
7. Sabemos que planificando ganamos en eficiencia y eficacia.	•			
8. Están fijados los días que utilizaremos para hacer el plan anual.	•			
 Las personas que hacen los planes, programas o proyectos en nuestra asociación no son siempre las mismas. 	•			
 En la gestión y ejecución de nuestros proyectos hay tareas para que todos y todas nos impliquemos. 	•	•		



Algunas pistas

Pistas respecto a la organización interna.

- Cuando no se ha planificado antes es interesante realizar alguna sesión grupal que sirva de motivación. Podemos organizar una reunión para valorar la marcha de la asociación y su futuro a partir de alguna técnica de trabajo grupal. Esa reunión puede servir para decidir cómo vamos a planificar.
- En la valoración de la acción asociativa es interesante hacer el ejercicio de comprobar no sólo qué actividades hemos realizado (la memoria) sino qué efectos han producido (los resultados). A veces repetimos actividades que no tienen logros evidentes, pero no nos paramos a pensarlo.
- La planificación no tiene por qué ser un proceso aburrido. Las principales decisiones pueden tomarse en grupo aunque después, alguien las ordene y las "pase a limpio". Planificar es un buen pretexto para ensayar el trabajo en equipo.

Algunas pistas



- Planificar lleva implícito repartir tareas y responsabilidades. Cuanto más clara quede la decisión de quien hace qué, mejor. Siempre conviene asignar tareas en función de gustos y motivaciones, pero también siempre hay cosas que hacer que no agradan a nadie. Esas son las difíciles de repartir. No es bueno que siempre recaigan en las mismas personas así que, es mejor hacer una lista con ellas y establecer un sistema rotatorio.
- Un buen calendario a la vista en la asociación, donde se apunten los cronogramas por actividad, facilitará que todo el mundo sepa qué se está haciendo en cada momento y quién.

Pistas respecto a la comunicación interna y con el entorno de la asociación.

¿Contamos con la opinión de todos los socios y socias para planificar las actividades?, ¿las sugerencias de actividades no salen siempre de las mismas personas?, ¿los grupos con los que trabajamos proponen cosas?.. ¿no? ¡Algo está ocurriendo! Tal vez es necesario que pongamos en marcha una línea de comunicación interna. Conocer lo que ocurre es la mejor manera de empezar a implicarse.



- Podemos ensayar diferentes herramientas para la comunicación con los socios, socias y personas de los grupos con los que trabajamos. En comunicación, hay que acertar con el medio y no solo con el mensaje. Puede que Internet sea un buen medio pero, ¿seguro que todas las personas a las que queremos llegar tienen acceso o costumbre de utilizarlo? Sin negar que ese es un canal posible, a veces hay que probar otros. Por ejemplo, un buen tablón de anuncios es muy útil según para qué tipo de información o según para qué personas. Combinemos medios en función del mensaje y de las personas con las que queramos comunicar. (Ver Asociaguías 5)
- La relación con asociaciones que hacen cosas similares, con el barrio donde está la sede, con grupos de otros países, siempre es un buen mecanismo para aprender, intercambiar experiencias, motivarse para seguir. Cualquier oportunidad es buena, sobre todo si se trata de actuar en conjunto. Las alianzas muchas veces son la clave del éxito. (Ver Asociaguías 2)

Para saber más

Franco, P.; Izquierdo, Ch. (2002), *Guía* para la promoción de la participación juvenil en el ámbito local, FEMP, CJE e INJUVE.

Freire, P. (1.997), A la sombra de este árbol, Ed. El Roure.

Fernández Ríos, M.; Sánchez, J. (1.997), Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación, Ed. Díaz de Santos.





¡¿SE PUEDE SABER ADÓNDE VAMOS...?!

GESTIONAR NUESTRA MISIÓN



¡EH! ¿VA ALGUIEN SIN REMO?

GESTIONAR NUESTRA PARTICIPACIÓN



¡PIENSO, LUEGO ACIERTO!

GESTIONAR NUESTROS PLANES Y PROYECTOS



ALGO MÁS QUE PONER LA MANO

GESTIONAR NUESTROS RECURSOS ECONÓMICOS



¿HAY ALGUIEN AHÍ FUERA?

GESTIONAR NUESTRA COMUNICACIÓN



Subvencionado por:



injuve