

CAPÍTULO SEGUNDO

SISTEMA DE PLANIFICACION DEL PROGRAMA DE

INTERVENCION SOCIOEDUCATIVA

1. MODELO DE PLANIFICACION

1.1. CONCEPTO Y FUNCIONES DE PLANIFICACION

Concepto de planificación

Podemos definir la planificación como la organización racional de los recursos y la información de los que disponemos de cara a obtener los fines que nos hemos marcado.

Funciones de planificación

Tradicionalmente, se distinguen tres funciones de planificación: "diagnóstico", programación y evaluación.

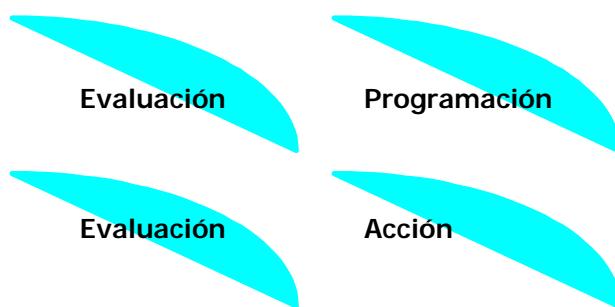
Sin embargo, nosotros/as distinguimos únicamente dos grandes funciones, evaluación y programación, porque la evaluación previa a la acción y la posterior están conectadas y consideramos que constituyen en realidad una única función.

En la literatura puede encontrarse también una identificación entre los conceptos de planificación y programación. A nosotros/as nos parece mejor diferenciarlos porque así dejamos claro el vínculo entre la evaluación y la programación a través de una función superior, la planificación.

Es importante percibir las conexiones existentes entre:

- la evaluación previa y posterior a la intervención directa,
- las tres fases de la planificación (evaluación-programación-evaluación).

Así, el proceso básico de planificación, enmarcado en el proceso general de intervención, puede representarse de la siguiente manera.



Más adelante, presentamos en detalle el proceso de planificación en el marco del proceso general de intervención.

Finalmente, en lugar del concepto de “diagnóstico”, nosotros utilizaremos los conceptos de evaluación de necesidades y recursos (propios y ajenos) o de análisis estratégico. Estos conceptos se ajustan más al ámbito de la acción social y a la planificación de servicios de titularidad pública. Por otro lado, se han criticado la asociación del concepto de diagnóstico al modelo médico y el carácter estático del diagnóstico tradicional, así como el hecho de centrarse este en el síntoma o la nula participación de la / del usuaria/o en el mismo.

1.2. UTILIDAD DE LA PLANIFICACION Y ACTITUDES HACIA LA MISMA

La utilidad fundamental de la planificación es adaptarse al entorno para alcanzar la propia finalidad como persona, colectivo, organización,..., realizando un aprendizaje a partir de la propia experiencia.

La adaptación de la organización al entorno permite, entre otros aspectos, ajustar cada vez más la intervención a las necesidades, mejorar los resultados, economizar energías y recursos, evitar riesgos, profundizar en la identidad, cualificarse, adquirir seguridad, consensuar objetivos y niveles de calidad, etc.

Desde esta perspectiva, la planificación se convierte en una herramienta de adaptación y en un momento de aprendizaje (formación), muy ligado a la práctica, que a menudo resulta divertido, en el que se descargan tensiones y se reorientan energías, etc.

Para algunas personas planificar es incluso más divertido que realizar las actividades programadas (pensemos en organizar un viaje por ejemplo). Algunas personas incluso parece que hubieran “nacido para planificar”.

Los caracteres de cada uno/a entran a formar parte, lógicamente, de esto pero es muy importante que la acción y la planificación estén conectadas. Si quien planifica no está en el día a día, sabemos lo que suele pasar. No se puede planificar una excursión, ser muy exigente, condicionarla, poner en juego tus intereses, y luego quedarse en casa después de haber condicionado a todos/as los/as demás.

Las actitudes hacia la planificación dependen mucho de los caracteres o estilos personales.

- Algunas personas tienden a planificarlo todo, buscan seguridad, saber a qué atenerse (“saber qué tengo que hacer en todo momento”).
- Otras piensan que no merece la pena planificar nada porque la realidad está cambiando continuamente, hay mucha distancia entre lo que se planifica y la realidad, lo importante es estar siempre atentos/as a los cambios, ser flexibles...

Paradójicamente, la primera actitud es contraria al sentido último de la planificación y la segunda central.

La planificación es una herramienta para mejorar nuestra adaptación a las necesidades de una realidad cambiante.

Cuando presentemos la planificación como proceso de gestión concretaremos la utilidad que puede tener para los/as diferentes agentes de intervención y gestión del programa de intervención socioeducativa del Consorcio.

1.3. ¿QUÉ SE DEBE PLANIFICAR REALMENTE?

Ya hemos dicho que la utilidad fundamental de la planificación es aprender y sobre todo se aprende a partir de los cambios, los imprevistos, etc. Es cierto que todo es planificable, pero planificarlo todo convertiría la planificación en algo tedioso, poco fructífero... . La planificación debe estar al servicio de la acción y no a la inversa.

Lo que más interesa planificar son precisamente las acciones que responden a cambios, imprevistos, aspectos que desconocemos. Una vez que hemos aprendido cómo responder, establecemos una serie de "rutinas" que únicamente revisaremos cuando dejen de ser funcionales.

Por eso la planificación es muy importante cuando se inicia un servicio o se incorporan nuevas funciones, cuando se comienza a trabajar con nuevos/as destinatarios/as,..., cuando cambian las circunstancias y surgen imprevistos.

Cuando llevamos tiempo planificando un aspecto adquiriremos un dominio sobre el mismo y dejará de ser tan útil la planificación (pues, ¡a otra cosa!). No es necesario planificar las rutinas que funcionan, ¡ya sabemos lo que hay que hacer!.

Las rutinas que son funcionales no se planifican, se estandarizan.

Pensemos en un grupo de amigos/as jóvenes, después en pareja, más tarde con hijas/os,..., programando una excursión. Cada vez que se produce un cambio vital significativo es necesario redefinir objetivos, intereses, acuerdos...., pero también hay tiempos "tranquilos" en los que las rutinas que se han establecido después de una negociación funcionan.

No es necesario volver a planificar estas rutinas hasta que no dejan de ser funcionales porque se ha producido un cambio significativo en el entorno.

Para un equipo de educadores/as o el/la responsable de un centro o un servicio puede resultar positivo contar con una evaluación que identifique cuatro, cinco, seis aspectos relacionados con resultados y procesos en los que se pretenden introducir mejoras el próximo

período. Pero debieran estar preocupados/as si ven que las “evaluaciones” se centran todos los años en los mismos aspectos,... y no reflejan una reflexión del equipo desde una pretensión de mejora continua.

La orientación a la realidad, que facilita la planificación, implica que los proyectos, las programaciones, las evaluaciones..., sean algo vivo y no documentos grandes e inservibles que quedan en una estantería sin orientar la acción.

No es habitual que cuando se inicia un proyecto, el equipo invierta tiempo y energías en elaborar grandes programaciones que están bastante fuera de realidad sin realizar una lectura del entorno, del propio equipo o de la organización de la que forma parte,... .

Los programas o proyectos marco deben realizarse una vez que el equipo del proyecto acumula ya una experiencia y estandariza aquello que se ha mostrado útil, funcional. Cuando un equipo inicia su trabajo bastaría con recoger en una ficha técnica los elementos básicos del programa o proyecto, acotando bien su objeto (finalidad y destinatarios/as), reflejando el consenso que en ese momento exista en el equipo respecto a la intervención a desarrollar.

Es frecuente también que se diga que la evaluación no sirve para nada, que es aburrida, que responde a un mero trámite burocrático, que no está al servicio de las necesidades,... , o que como mucho responde a la necesidad de justificar socialmente el gasto realizado.

Evidentemente la evaluación debe servir para justificar la intervención, pero ha de ser una herramienta al servicio del propio equipo al que debe resultarle útil.

En la herramienta de evaluación que utilicemos habrá por tanto que integrar los intereses de todas las audiencias, y si aceptamos desde el principio que no responda a nuestras necesidades como equipo, pues deberemos asumir las consecuencias.

Lo realmente importante es que las herramientas de planificación sirvan para reflexionar conjuntamente, consensuar criterios, orientar la acción,..., y mantener el contacto con la realidad y con las propias posibilidades como equipo u organización.

1.4. ASPECTOS PLANIFICABLES

Todos los aspectos de la intervención, incluida la propia planificación, son planificables.

Todas las funciones de planificación son aplicables al propio “diagnóstico” o evaluación de necesidades y recursos, programación o evaluación (por ejemplo, a qué audiencia va dirigida la evaluación, cuáles son sus objetivos, qué actividades desarrollar, cuáles son las tareas, recursos necesarios, etc.).

Pero acabamos de señalar que no es necesario, ni conveniente, planificarlo todo.

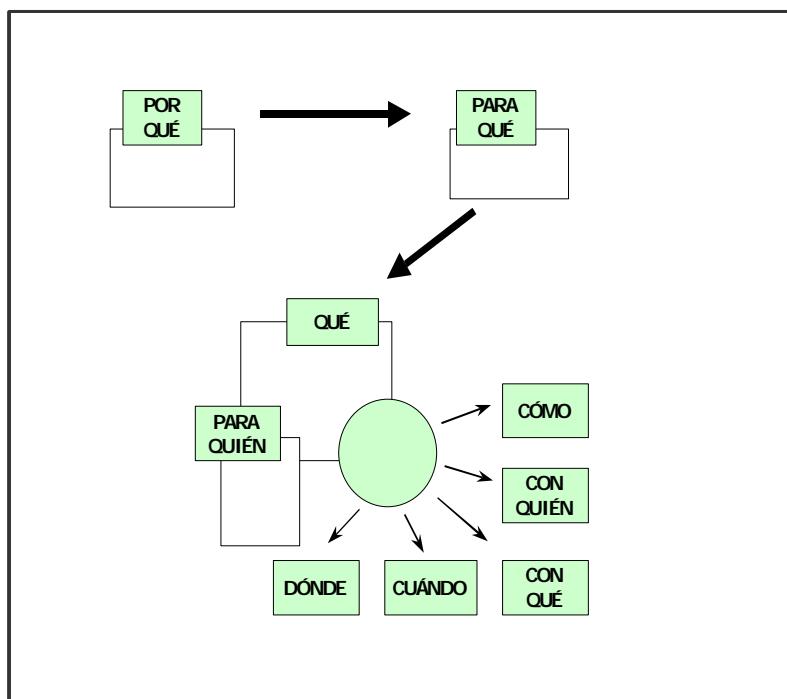
1.4.1. Elementos de una actividad, proyecto, programa y su relación

1.4.1.1. Perspectiva lineal.

Una perspectiva sencilla a la hora de enfocar la planificación es la representada por el modelo de las nueve cuestiones. Como enseguida veremos, se trata de un modelo lineal, pero nos puede ayudar a comprender el conjunto de elementos que comprende un servicio, proyecto, programa,... y las relaciones principales entre los mismos.

Modelo de las nueve cuestiones

- Necesidades (por qué)
- Objetivos (para qué)
- Objeto y destinatarios/as del proyecto (qué y a quienes)
- Metodología: actividades, tareas, técnicas, estilos (cómo)
- Recursos humanos (con quién)
- Recursos materiales (con qué)
- Tiempo: secuenciación y temporalización (cuándo)
- Espacio (dónde)



- Elementos de un proyecto, programa,..., contemplados por el modelo de las nueve cuestiones

Las necesidades (porqué) pueden definirse como carencias o problemas -resultados que no se ajustan a expectativas- a las que el programa, proyecto o servicio pretende dar respuesta.

Los objetivos (para qué) son cambios esperados en los/as destinatarios/as como resultado de la intervención.

Las/os destinatarias/os (para quiénes) son toda la población susceptible de ser objeto de intervención o usuaria/o de un programa, proyecto o servicio.

Las/os usuarias/os son el segmento de esa población que está utilizando de hecho un programa, proyecto o servicio.

El objeto (qué) del proyecto, que el título del mismo debe reflejar, está constituido por la finalidad y las/os destinatarias/os del mismo.

La metodología (cómo) es el conjunto de aspectos de la intervención que constituyen medios para alcanzar los objetivos (actividades, tareas, técnicas, estilos,...). Metodología significa tratado sobre el método o camino que seguimos para alcanzar una meta.

La diferencia entre actividades y tareas, es que las actividades están centradas en los/as usuarios/as, son servicio, y las tareas son desarrolladas por el resto de agentes del programa o proyecto, resultando no visibles habitualmente para las/os usuarias/os. Si un/una usuario/a participa en la organización de una actividad es que la organización de esa actividad es también actividad (persigue un objetivo centrado en el/la usuario/a).

Una entrevista con el/la usuario/a, por ejemplo, constituye al mismo tiempo una actividad y una tarea. Dado que participa el/la usuario/a se trata de una actividad, pero lo que las/os profesionales realizamos durante la entrevista es tarea. También en una excursión participamos las/os educadoras/es pero nunca diríamos que es una tarea (realizamos tareas dentro de esa actividad).

Las tareas no siempre están referidas a actividades, porque en un proyecto desarrollamos funciones que no están relacionadas directamente con la actividad como por ejemplo programar y evaluar, informar, formarnos, relacionarnos las/os profesionales y voluntarias/os, limpiar y decorar los locales... .

Una entrevista es además una técnica. Las técnicas son actividades y tareas complejas que exigen un dominio (capacidades y conocimientos especializados). Hablamos de técnicas de evaluación de necesidades, técnicas de dinámica de grupos, técnicas de entrevista, etc. Los estilos son maneras de hacer, actitudes, que tienen un reflejo en los comportamientos. El mismo comportamiento o tarea (dirigir una reunión) varía si es desarrollado por un líder directivo o participativo. Nos interesan especialmente los estilos educativos o pedagógicos. Un ejemplo clásico son los estilos directivo, laissez-faire o participativo.

La secuenciación y temporalización (cuándo) son aspectos relacionados con la dimensión tiempo. Cuando queremos establecer el tiempo que supondrá el desarrollo de una tarea, una actividad, un proyecto,..., debemos establecer primero la secuencia de actividades y tareas (cuál es su orden, cuál depende de cuál) y después fijar el tiempo de cada tramo y el tiempo total teniendo en cuenta la dependencia entre actividades y tareas (esto es realizar un cronograma).

Los agentes (con quiénes) son todas las personas que intervienen en el proyecto. Las/os usuarias/os también son agentes (decimos que queremos que sean protagonistas, agentes, de su propio cambio).

Los agentes cuentan con recursos (humanos). Los recursos materiales y económicos (con qué) son los otros recursos con los que contamos para alcanzar la finalidad que perseguimos.

Los ámbitos (dónde) tienen que ver con la dimensión "espacio". El ámbito geográfico del programa o proyecto es el territorio que abarca. Ambitos del proyecto o programa son también los espacios en los que se desarrolla la intervención (por ejemplo, la calle, la escuela, la familia, los recursos de la comunidad, etc.).

- Relaciones que contempla el modelo

Las relaciones que contempla el modelo de las nueve cuestiones son mínimas (únicamente las fundamentales) y con carácter lineal.

El modelo concede prioridad a las necesidades y a la relación existente entre las necesidades (de unas determinadas personas destinatarias) y los objetivos.

Se realiza un estudio o evaluación de las necesidades y en función de este se establecen los objetivos.

Posteriormente se establece qué es necesario hacer (actividades, tareas,...) para alcanzar los objetivos, cómo se organizan las actividades y tareas en el tiempo, con qué recursos es necesario contar, en qué ámbitos se van a desarrollar las actividades,... .

El modelo es excesivamente simple.

La situación en la que un equipo u organización puede, con libertad, evaluar las necesidades y en función de la evaluación establecer los objetivos, para luego pensar en lo que es necesario hacer y con qué recursos es preciso contar es irreal.

Existe siempre una primera delimitación del objeto (finalidad y destinatarias/os) de la actividad, proyecto, programa,..., realizándose una segunda definición, acotando más la finalidad y las/os destinatarias/os, una vez que se ha realizado la evaluación de necesidades y recursos.

En ese momento es habitual formular los requisitos de admisión al programa o servicio que limitan la población diana u objetivo, es decir, las/os destinatarias/os. Los requisitos de admisión que formulamos son denominados requisitos formales, pero existen también

requisitos informales, no explicitados. En los requisitos informales de admisión podemos encontrar una parte de los factores que explican que haya grupos de destinatarios/as que no son usuarios/as.

Las necesidades a enfocar en la evaluación o estudio son por tanto necesidades de las personas destinatarias y relativas a la finalidad que enfoca el programa. El estudio permitirá establecer prioridades, habitualmente, restringir la población destinataria y las necesidades a atender.

Existe con frecuencia también una primera delimitación de los recursos con los que es posible contar, del tiempo durante el cual es posible intervenir, e incluso de los ámbitos y de la metodología a utilizar.

Siempre se parte de un encargo, de una primera definición del objeto (finalidad y destinatarios/as), el territorio, los recursos con que contamos, etc. Cuando realizamos la evaluación ya estamos condicionadas/os por el encargo.

El encargo es, por tanto, información pero incluye también una dotación de recursos. Habitualmente proviene de la Administración, y en todos los casos también de la propia organización. Puede abarcar todos los aspectos del proyecto o programa.

De esta manera, se debe tener en cuenta que todos los elementos de un programa o proyecto se encuentran relacionados entre sí, condicionándose.

En cualquier caso, la lógica teórica a la que responde el modelo de las nueve cuestiones y las relaciones que identifica como principales son correctas.

En el momento de plantear la evaluación debe contemplarse en primer lugar si hemos cubierto los objetivos previstos con el conjunto de destinatarios/as previstos/as, si se ha respondido a las necesidades, para después cuestionarnos el modo en que hemos trabajado, y posteriormente los recursos con los que hemos contado,.... .

Téngase en cuenta que todo esto resulta válido tanto si estamos enfocando procesos de intervención como procesos de gestión, aunque las personas destinatarias, los objetivos, las actividades y tareas,..., varíen.

1.4.1.2. Perspectiva sistémica

Una organización o un equipo, que gestiona un plan, programa o proyecto es un sistema abierto o conjunto de elementos que se relacionan entre sí y con el medio para alcanzar una finalidad.

Las organizaciones y entidades prestadoras de servicios existen para satisfacer de la mejor manera posible las necesidades a las que responden, que están en permanente evolución, mediante la información y los recursos con los que cuentan en cada momento.

Se planifica por tanto desde una identidad, para desarrollar una misión (finalidad) y desde unos valores definidos de antemano, que al mismo tiempo se van actualizando en función de los cambios en el entorno y en las capacidades de la organización.

Cuando las personas, las organizaciones, los proyectos, ..., "perdemos" la conexión con el entorno, con el medio, estamos "enfermos/as". Este es un riesgo evidente en las grandes instituciones, aunque no sólo .Pero se trata , en cualquier caso, de adaptarse al medio de cara a alcanzar una finalidad como personas u organizaciones. Otro riesgo a evitar es la sobreadaptación al medio o al "sistema-cliente" de la intervención, la pérdida de identidad.

Recordemos que hemos definido la planificación como la organización racional de los recursos (materiales, humanos, financieros) y la información de los que disponemos de cara a obtener los fines que nos hemos marcado.

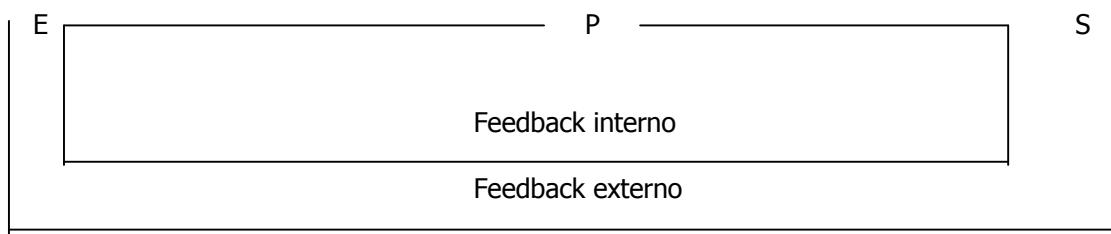
Los dos aspectos centrales a gestionar, cuando se desarrolla una actividad, un proyecto,..., son recursos e información.

1.4.1.2.1. Elementos de una organización, proyecto, programa,..., contemplados por el modelo sistemico

Los elementos básicos de un sistema son:

E)ntradas — (P)rocesos — (S)alidas

Además, los sistemas abiertos como la persona, los grupos, las organizaciones,, cuentan con mecanismos de control/evaluación (internos y externos).



- Feedback interno y externo son conceptos distintos que evaluación del proceso y de resultados. Se refieren a si el sistema de control/evaluación está participado por agentes internos y externos al proyecto, servicio,... .

A) ENTRADAS

Las entradas son básicamente información y recursos.



La información central es la relativa a las necesidades del conjunto de destinatarios/as ("sistema-cliente") del programa, proyecto,... .

La clasificación más habitual de **necesidades**, recoge las siguientes:

- Necesidades normativas (definidas por políticos/as y técnicos/as)
- Necesidades expresadas (datos de utilización de servicios)
- Necesidades sentidas o percibidas (demandas)
- Necesidades comparadas (otros programas o proyectos con carácter referencial).

La clasificación más habitual de los **recursos** diferencia entre recursos humanos, materiales y económicos.

La acción social, la intervención surge del juego, de la relación existente entre necesidades y recursos. El hecho de que existan distintas fuentes de determinación de necesidades exige realizar un esfuerzo por integrarlas a la hora de determinar las necesidades a las que va a responder el programa.

Pero a la hora de determinar las necesidades, el papel central lo tiene quien realiza el encargo.

El **encargo** hace referencia también a la información y los recursos, y es clasificable en las necesidades normativas, pero se considera como una categoría diferenciada por el peso que tiene a la hora de orientar la intervención cuando lo que se prestan son servicios de titularidad pública o financiados por fondos públicos.

Otra entrada son los **factores condicionantes**, ajenos a la organización, que condicionan el desarrollo del proyecto o programa, la consecución de logros,... .

La acción social es el resultado del análisis que realiza la organización, o equipo que la desarrolla, acerca de la relación existente entre las necesidades y los recursos, condicionado por el encargo y por otros factores ajenos a la propia organización o equipo.

B) PROCESOS

Los procesos son todo lo que ocurre entre las entradas y las salidas; lo que hacemos con la información y los recursos que obtenemos del medio para obtener unos resultados (desarrollar un producto y conseguir unos logros).

Los procesos se clasifican en procesos de intervención y gestión, dependiendo de que sean desarrollados por personal de atención directa o indirecta. Es decir, dependiendo de que la organización haya segregado un determinado proceso, responsabilizando del mismo a personas que no intervienen directamente con las/os usuarias/os.

Es habitual que únicamente se segregue una parte de cada proceso de manera que el personal de atención directa continúe realizando funciones de planificación, coordinación, organización de la información y los recursos, Estas funciones, si las realiza el personal de atención directa, son funciones de intervención y si la organización las segregá, encargándose a personas que no están en contacto directo con los/as usuarios/as, son funciones de gestión.

Así, la planificación puede ser al mismo tiempo una función de intervención y de gestión. Aunque exista, por ejemplo, una planificación del programa de intervención socioeducativa para el conjunto de Gipuzkoa coordinada por técnicos/as del Consorcio, o para el conjunto del municipio, coordinada por la/el responsable municipal del Programa, las/os educadoras/es y las/os trabajadoras/es sociales siempre realizarán funciones de planificación relativas a las intervenciones individuales, grupales o comunitarias.

La clasificación de los procesos de gestión que hemos utilizado como referencia en este trabajo, basada en la clasificación de procesos de gestión en organizaciones no lucrativas prestadoras de servicios sociales realizada por Fernando Fantova es la siguiente.

- Planificación y gestión de la información
- Coordinación (interlocución) y gestión de la estructuración (diseño de la organización)
- Gestión de los recursos materiales y económicos
- Gestión de los recursos humanos
- Gestión del intercambio de la organización con el entorno (comunicación,...)

C) SALIDAS

Existen diferentes tipos de salidas o resultados:

- **Productos** (son tangibles: actividades, informes,...),
- **Logros** (objetivos alcanzados),
- **Impacto** (no forma parte del objeto, pero se alcanza como resultado de la intervención; incluye lo esperado y no esperado, lo positivo y lo negativo).
- **Desechos** (recursos que dejan de formar parte del sistema, material "fungible" y también recursos humanos)
- **Residuos** (parte del objeto no desarrollada en función de "factores condicionantes externos o internos" : objetivos no alcanzados, destinatarios/as no atendidos/as).
- **Información** (el proyecto o programa también genera información que traslada al medio o entorno)

Un ejemplo: el proceso de desarrollo de una excursión

Entradas	Procesos	Salidas o Resultados	
		Productos	Logros
Recursos			
Expectativas	Organización de la excursión	Excursión: Viaje	Cuestionamiento Ocupación alternativa
Demandas	Motivación de l@s usuari@s	Actividades aire libre Informe sobre compañías de autobuses	del tiempo libre, por su cuenta Diversificación de intereses Disminución del consumo de drogas, delitos (impacto) Desechos Residuos
N. normativas			
Estilos, valores de la organización			

Se entenderán ahora conceptos como evaluación de procesos y resultados, evaluación de productos y logros,.... .

1.4.1.2.2. Relaciones que contempla el modelo

En el modelo sistémico, las relaciones son más de las que contempla un modelo lineal. Todo se relaciona con todo: los objetivos con los recursos humanos, el tiempo con los recursos materiales, el espacio con l@s destinatari@s, las tareas con las actividades, las necesidades con los recursos, etc.

Las relaciones principales que se contemplan son las que existen entre las entradas y las salidas, así como entre cada una de ellas y el proceso o procesos.

Algunas relaciones principales entre entradas y salidas son:

Entradas	Salidas
Objeto /encargo	Productos, logros
Factores condicionantes	Residuos
Recursos	Desechos
Información	Información

Así, a la hora de programar deberemos tener en cuenta:

- ¿Cuál es el encargo?
- ¿A qué necesidades debiera responder el programa o proyecto?
- ¿Qué factores externos condicionan o pueden condicionar el desarrollo del programa o proyecto?
- ¿Con qué recursos contamos?
- ¿Cómo condicionan todos estos aspectos los objetivos?
- ¿Qué actividades es posible desarrollar que respondan al encargo y las necesidades, desde los recursos con los que contamos y los factores condicionantes?
- ¿Cómo pueden organizarse las tareas de intervención y gestión?
- ¿Cómo pueden repartirse las responsabilidades en el equipo?
- ¿Cómo puede asegurarse una gestión o un uso eficiente de los recursos económicos y materiales?
- Etc.

Y a la hora de evaluar, seguiremos el siguiente esquema:

1. ¿Qué objetivos se han alcanzado (logros)?, ¿qué necesidades se han cubierto?
¿Con qué subgrupos de destinatarios/as? ¿Y con qué subgrupos de usuarios/as?
2. ¿En qué medida han influido en el logro o no de los objetivos con determinados subgrupos o con toda la población de usuarios/as:
 - 2.1. Las actividades (productos / servicios)
 - 2.2. Las tareas (procesos de intervención y gestión)
 - 2.3. Los recursos humanos
 - 2.4. Los recursos materiales y económicos
 - 2.5. Los factores condicionantes ajenos al programa o proyecto

Así, en primer lugar se trata de constatar los logros, la cobertura de necesidades respecto al conjunto de personas destinatarias del programa o proyecto, para después preguntarse cuáles son los factores propios y ajenos que han incidido en la consecución o no de los objetivos. Como se podrá observar las relaciones principales se enfocan de la misma manera que en el modelo de las nueve cuestiones.

Se trata de evitar "echar balones fuera" realizando el análisis en este orden. Preguntándose en primer lugar si es posible mejorar las actividades, las tareas, las competencias de los/as agentes, los recursos materiales o económicos, y en último lugar si es

preciso demandar o provocar modificaciones en el entorno del programa o proyecto, al que habitualmente es necesario adaptarse.

Posteriormente, profundizando en la perspectiva sistémica, se deben abordar aquellas relaciones entre otros elementos que se consideren significativas. Por ejemplo, entre actividades y tareas, entre actividades y recursos económicos, entre tareas y recursos humanos (competencias de las/os agentes), entre tareas y factores condicionantes,... .

Y finalmente, si se considera preciso, se puede proponer una actualización del objeto del programa, proyecto, servicio,..., o incluso de la misión de la organización, redefiniendo el conjunto del intercambio que esta mantiene con el entorno.

1.4.1.3. Integración de los elementos contemplados por el modelo de las nueve cuestiones y el modelo sistémico y conexión con el modelo europeo de excelencia

MODELO SISTEMICO	MODELO DE LAS NUEVE CUESTIONES
ENTRADAS	
Encargo (el encargo puede afectar el conjunto de elementos del programa o proyecto, pero habitualmente define su objeto y los recursos disponibles)	Objeto -finalidad y destinatarias/os- (qué y para quiénes)
Información	Necesidades (porqué)
Recursos	Recursos humanos (con quién), materiales y económicos (con qué)
Factores condicionantes	
PROCESOS	
	Tareas (cómo)
	Tiempos (cuándo)
	Ambitos (dónde)
	La gestión `por procesos exige explicitar quién es al agente o "propietario" de cada proceso (con quién)
SALIDAS	
Resultados (Logros, Impacto)	Objetivos (para qué)
Productos	Actividades (cómo)
Desechos	
Residuos	

Téngase en cuenta que en la medida en que el sistema de planificación vaya ampliando los aspectos que contempla, sería bueno que evolucionara hacia la implantación de un sistema de gestión de la calidad total. Y que los sistemas de aseguramiento de la calidad se apoyan precisamente en la gestión por procesos y el modelo europeo de excelencia es un modelo sistémico.

Procesos, gestión de las entradas (información y recursos)			Salidas	
Liderazgo	Gestión del personal	Procesos	Satisfacción del personal	Resultados del negocio
	Política y estrategia		Satisfacción de los/as clientes	
	Recursos		Impacto en la sociedad	
AGENTES			RESULTADOS	

Cuando presentemos la propuesta de sistema de planificación que realizamos dejaremos claro cuál es el desarrollo actual del sistema de planificación y qué aspectos sería preciso ir desarrollando.

1.5. CARACTERISTICAS DEL MODELO DE PLANIFICACION QUE PROPONEMOS

Hemos pretendido definir un modelo de planificación:

GLOBAL

Que contempla todos los elementos del programa, así como el conjunto de interrelaciones entre los elementos y con el entorno (modelo sistémico)

Que contempla todos los niveles de planificación (estratégico, táctico, operativo)

Que contempla tanto los procesos de intervención como los de gestión

Orientado a la implantación de sistemas de gestión de la calidad total

PROGRESIVO

Que comienza desarrollando herramientas para la planificación de resultados (logros e impacto), para después plantear las relativas a productos y procesos.

SENCILLO EN SU APLICACIÓN, COHERENTE, CONCRETO Y REALISTA

Que parte de una delimitación clara del objeto del programa realizada en el programa marco de intervención socioeducativa.

Que pretende ir estandarizando aquellos productos y procesos que se demuestran funcionales, y centrando la planificación en aspectos novedosos o que plantean dificultades.

Que plantea la evaluación de necesidades y recursos, y el sistema de planificación en su conjunto atendiendo a las posibilidades reales en cuanto a tiempos, necesidades derivadas de la intervención directa, evitando colocar la intervención al servicio de la planificación,... .

QUE FAVORECE EL APRENDIZAJE A PARTIR DE LA PROPIA EXPERIENCIA

A partir de la introducción del sistema de formulación de objetivos por hipótesis, aplicado tanto al programa en su conjunto como a las actividades, proyectos,... .

PARTICIPATIVO

Que introduce la participación de los/as diversos agentes, incluidos las/os usuarios/as, en la planificación.