

Una serie de Manuales de Asistencia
Técnica para Coaliciones Comunitarias

39

ESTRATEGICO

**Formando
Coaliciones:
La Planificación
Estratégica**

Formando Coaliciones: La Planificación Estratégica

Publicado por Coaliciones Comunitarias Anti-Drogas de América

ESTRATEGICO 39

INTRODUCCION

Después de que una coalición haya asegurado la participación de miembros de todos los sectores importantes de la comunidad, identificado líderes y temas de liderazgo, y elaborado una visión colectiva y un plan de acción, es el tiempo propicio para embarcar en un paso crítico en el desarrollo de la coalición: la planificación estratégica.

La planificación estratégica hace posible realizar la visión de la coalición de una manera efectiva y ordenada. La planificación estratégica guiará el trabajo colectivo de la coalición, ayudará a los miembros de ella a implementar un plan para prevenir y reducir el abuso de sustancias ilícitas, e indicará lo que cada integrante deberá hacer para dar impulso a la coalición a lograr sus metas. Igualmente, un buen diseñado plan estratégico involucra temas de capacidad y evaluación. Aunque parezca razonable seleccionar programas y actividades de prevención inmediatamente después de la etapa de la organización inicial de la coalición, sugerimos que primero, la coalición se concentra en la planificación estratégica – un paso clave para el logro de resultados positivos.

Es sumamente importante entender que la planificación estratégica es un proceso, no un documento rígido. Aunque seguramente la coalición querrá documentar dicho

proceso y preservar mucho del trabajo en formato escrito, es el proceso que debe ser el enfoque de la planificación estratégica y evolucionar de acuerdo con las necesidades de la coalición.

La planificación estratégica se fundamenta en una visión colectiva y misión formulada por la coalición y en un análisis detallado del abuso de sustancias ilícitas en la comunidad. El complejo de dichos factores podrá facilitar el desarrollo de metas orientadas a la reducción de la problemática de abuso de sustancias. Cada meta generará un grupo de objetivos cuantitativos que establecen los resultados deseados dentro de un período de tiempo específico.

Hemos desarrollado una serie de preguntas esenciales y claras para guiar el proceso de la planificación estratégica para las coaliciones anti-drogas. Estas son:

- ¿Cuáles son nuestros mayores problemas?
- ¿Cómo sabemos que éstos son nuestros mayores problemas?
- ¿Qué haremos para enfrentar nuestros problemas?
- ¿Cómo sabremos si nuestros esfuerzos son efectivos?

- ¿Cómo ajustaremos nuestros esfuerzos de acuerdo con los resultados logrados?

He aquí cinco pasos claves que proponemos para el proceso de la planificación estratégica:

1. Fijar fechas concretas para terminar la planificación estratégica con fechas intermedias si fuera necesario.
2. Obtener información de la comunidad, incluir datos sobre sus necesidades y recursos; identificar temas de capacitación; y seleccionar el equipo de planificación.
3. Identificar la misión de la coalición y desarrollar metas dirigidas a la problemática del abuso de sustancias ilícitas en la comunidad.

4. Seleccionar los pasos necesarios para lograr las metas, incluir objetivos, selección de programas, indicadores básicos, el plan de acción y procedimientos para medir los resultados a corto y largo plazo. Conviene utilizar un modelo lógico para organizar estos pasos.
5. Establecer medidas para cuantificar el progreso de los programas de prevención e incorporar procedimientos para evaluar los resultados y modificar los programas en una forma ordenada, utilizando constantemente el proceso de la planificación estratégica.

Nota: un modelo lógico se utiliza como un mapa conceptual para describir gráficamente el proceso de la planificación estratégica indicado en el paso número 3. Un ejemplo genérico se muestra en la página 7 de este documento que ofrecemos como una guía.

PASO 1: **Fijar fechas concretas para terminar la planificación estratégica, con fechas intermedias si fuera necesario.**

La planificación estratégica no se puede ni se debe apresurarse y frecuentemente ocasiona varias reuniones para formular una visión colectiva para la coalición, definir sus metas y objetivos, planes de acción o de trabajo y el proceso de la evaluación.

El término de tiempo actual dependerá de la disponibilidad de los miembros del grupo y la cantidad de tiempo que ellos dedican a los proyectos de la coalición y la frecuencia de sus reuniones. Aunque la coalición debe considerar las circunstancias individuales de los miembros, debe recalcar en ellos la importancia de su participación en finalizar el plan estratégico.

PASO 2: **Obtener información de la comunidad, incluir datos sobre sus necesidades y recursos; identificar temas de capacitación; y seleccionar el equipo de planificación.**

Para dar inicio a una movilización comunitaria es importante incluir personas claves en el proceso de la planificación estratégica. La inmensa mayoría de las coaliciones se fundamentan en la participación de sus miembros: sin dicha participación, no es factible esperar que la comunidad entera respalde a sus iniciativas. La coalición necesita voluntarios y miembros significativos de la comunidad para identificar los problemas más preocupantes y para asegurar que todos los sectores comunitarios se encuentren ampliamente representados.

Existen varias formas de asegurar que la voz auténtica de la comunidad sea expresada, incluyendo:

- Grupos de enfoque y foros públicos. Tales activi-

FORMANDO COALICIONES: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

dades representan excelentes oportunidades para que participen individuos comprometidos en confrontar la problemática de abuso de sustancias ilícitas, tales como líderes comunitarios, los religiosos, maestros, comerciantes y aquéllos directa o personalmente afectados por dichos problemas.

- Entrevistas con el liderazgo comunitario. Los dirigentes políticos, administradores escolares, las profesiones médicas y de servicios sociales y oficiales policíacos son fuentes importantes de información. Con frecuencia, estas personas poseen estadísticas y experiencias que confirman sus puntos de vistas. Asegúrese de incluir a aquéllos más afectados o en peligro de abusar de las drogas ilegales.
- Juntas populares. Aquí, los miembros comunitarios pueden expresar sus ideas, pensamientos y opiniones sobre las posibles soluciones de la problemática de las drogas.

La coalición debe estudiar cuidadosamente la composición del comité encargado con la tarea de formular el plan estratégico. ¿Incluirá un representante de toda organización-miembro de la coalición o solo participarán representantes de áreas de interés?

El grupo debe ser lo suficientemente grande para que logre terminar el trabajo a tiempo – tomando en consideración que muchos de los miembros son voluntarios – pero no tan grande que retrase el proceso. Es importante tener representación de diferentes puntos de vista y diversas poblaciones socio-económicas y étnicas. La coalición debe seleccionar individuos de temperamento cooperativo quienes no se convertirán en obstáculos. Es igualmente valioso contar con un facilitador imparcial que pueda guiar el proceso. De hecho, esta persona se debe asegurar que todo punto de vista sea escuchado y que el proceso no se atrase o se detenga.

Cuando buscamos participantes para este importante proceso, especificamos a lo que se espera lograr como grupo y cuanto tiempo se requiere. Es recomendable tener las primeras reuniones a una misma hora para que los miembros del grupo puedan apartar ese día y hora en sus calendarios.

Una vez que la coalición haya terminado su análisis de problemática del abuso de las sustancias ilícitas, puede verificar si la realidad refleja a las percepciones comunes. Una evaluación de las necesidades y recursos disponibles proveen los datos para confirmar (o rechazar) los conceptos existentes sobre los problemas de la comunidad. Esta data guía la formulación de metas y objetivos y sirve además como una base para evaluar el impacto de los programas de prevención.

PASO 3: **Identificar la misión de la coalición y desarrolle metas dirigidas a la problemática del abuso de sustancias ilícitas en la comunidad.**

La misión de la coalición establece claramente y en pocas palabras por qué existe y qué desear lograr. Generalmente, la misión define las metas en pocas oraciones sin ofrecer gran detalle. La misión sirve de guía e inspiración para la coalición y ofrece una explicación sencilla de su propósito.

Redactar y editar por comité es a menudo difícil. Consideramos los siguientes conceptos al iniciar el trabajo de desarrollar la misión de la coalición:

1. **Pensar juntos.** Pedimos a todos los miembros del comité que contribuyan palabras o frases cortas que capturen las ideas que a ellos les gustaría ver en la declaración de la misión. Escriba todas y luego agrúpelas por materia o temas comunes.

Existen varias preguntas claves que pueden servir de guía para la coalición:

- ¿Qué necesita cambiarse para reducir la problemática de drogas?
- ¿Qué vemos como los mayores problemas o asuntos de la comunidad?
- ¿Cuáles son los recursos de la comunidad?

2. **Desarrollar una misión individual.** Pedimos a cada miembro del comité que exprese su idea personal de la misión para ver si compartimos las mismas ideas.

En este paso, conviene designar una o dos personas para que redacten borradores de la misión y los presenten a la totalidad del grupo para que sean criticados. Envíe los borradores a los miembros para que tengan tiempo de leerlos, reflexionar sobre la exposición y quizás escribir comentarios antes de que reúnan.

Es probable que las coaliciones que reciben subvenciones públicas ya hayan articulado sus metas generales a quien les otorgó los fondos. Aún bajo esas circunstancias, miembros de la comunidad debe determinar la exposición final de la misión. Una misión que sea amplia en su alcance permite la existencia de un sentido de continuidad con la historia, tradiciones y propósitos de esa comunidad. Finalmente, la misión debe construirse para que sea duradera.

PASO 4: **Seleccionar los pasos necesarios para lograr las metas, incluir objetivos, selección de programas, indicadores básicos, el plan de acción y procedimientos para medir los resultados a corto y largo plazo. Conviene utilizar un modelo lógico para organizar estos pasos.**

El modelo lógico es un mapa conceptual para la planificación estratégica que asegura que ningún paso vital sea omitido, desde la formulación de las metas hasta la medición de los resultados de sus programas de prevención. El modelo lógico define un proceso que le permite a una coalición planificar resultados en lugar de diseñar actividades y esperar un impacto positivo. Si la coalición identifique los resultados deseados PRIMERO, y luego determina las actividades que serán necesarias para obtenerlos, incrementan las posibilidades de que sus esfuerzos sean exitosos. El modelo lógico da una visión gráfica del proceso y existe varios formatos. Un bosquejo de un modelo conceptual es el siguiente:

- A. Identificar los objetivos a llevar a cabo para cada una de las metas.
- B. Escoger actividades de prevención para cada objetivo y diseñe un plan de acción para cada uno.
- C. Medir los resultados, tanto de los procesos a corto como a largo plazo.

El propósito principal del modelo lógico es presentar de manera gráfica, lógica y secuencial las conexiones entre las condiciones que contribuyen a la necesidad de un programa, las actividades dirigidas a remediar aquellas condiciones y los resultados esperados, productos de las actividades. Estos modelos, que han sido requeridos por receptores de fondos de programas para combatir el abuso de sustancias y recientemente por la Oficina de Programas de Delincuencia Juvenil y la Oficina Nacional de la Política de Control de Drogas en su Programa de Respaldo a Comunidades Libres de Drogas, pueden además jugar un papel importante al llevar a cabo evaluaciones de programas recién iniciados. Verifique con su proveedor de fondos para ver si prefiere un modelo lógico en específico.

Podemos considerar un modelo lógico para un plan de prevención comprensivo. Conviene además, preparar modelos lógicos individuales para componentes separados de este plan general.

Miremos cada paso con más detalle:

- A. **Identificar objetivos para lograr cada una de sus metas.**

Los objetivos deben ser específicos, concretos, alcanzables y mensurables. Estos objetivos en conjunto forman los pasos intermedios para el logro de la meta. En la prevención de abuso de sustancias ilícitas, estos pasos intermedios están unidos a factores de riesgo y a factores protectores que se encuentran vinculados al abuso de las drogas. (La identificación del riesgo y de los factores protectores pertinentes a la población de interés, es una función de análisis de sus necesidades y recursos).

Un objetivo establece fechas límites. Por ejemplo, "Para reducir la cantidad de jóvenes en nuestra comunidad que fuman desde la edad de 10 años de un 15% a un 10% en un período de 2 años." Tales objetivos indican qué o quiénes cambiarán en su comunidad, cuánto será el cambio, qué período de

FORMANDO COALICIONES: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

tiempo se requiere para lograr el cambio y quién llevará a cabo el cambio. El producto o resultado del objetivo es un cambio de conocimiento, actitudes, conductas o condiciones comunitarias como resultado de uno o varios programas de prevención.

Cuando establecemos los objetivos, recordamos nuestra misión. ¿Qué áreas son claves para lograr la misión durante este año? ¿Cuáles son las áreas de resultados claves para este año? Reúna al grupo para que aporten sus ideas pero establezca claramente que al final la lista será limitada a 6 o 10 objetivos o resultados claves por meta.

B. Seleccionar actividades del programa e implemente el plan de acción.

Este paso es el corazón del proceso de la planificación estratégica. Recomendamos la formación de un subcomité para dar inicio al proceso debido a que suele durar mucho tiempo. Conviene dividir las metas según describimos anteriormente, en aquellas diseñadas para cambiar la política, percepción y la práctica y organizar un subcomité para cada una.

Al formular sus metas es preciso considerar varios elementos: el dinero y otros recursos de la comunidad necesarios, los recursos comunitarios existentes, la cooperación de los funcionarios electos, líderes comunitarios y organizaciones que se requiere para alcanzar las metas. La coalición debe estar consciente de programas de prevención, tratamiento y las prácticas y políticas de las agencias de ley y orden y sus actividades para reducir el uso de drogas.

C. Evaluar los Resultados

Es de suma importancia saber si las actividades de la coalición logran los objetivos y tienen un impacto en la comunidad. Aunque sea improbable que un cambio significativo ocurra durante el primer o segundo año, con el transcurso del tiempo los indicadores comunitarios previamente identificados como relevantes deben mostrar algún cambio. Medir los resultados asegura que la planificación estratégica sea acertada.

Las medidas deben corresponder a las metas establecidas. Si, por ejemplo, la coalición intenta reducir el abuso de drogas entre los adolescentes, primero debe poseer información actual sobre el uso de drogas y un medio para monitorear su aumento o disminución. Durante el proceso de la planificación estratégica, deben tomarse decisiones sobre qué medidas a utilizar – arrestos por drogas, encuestas, estadísticas estatales o locales. Las metas deberán incluir comparaciones para cada año, de esta manera la coalición podrá medir su progreso a largo plazo.

PASO 5: **Establecer medidas para cuantificar el progreso de los programas de prevención e incorporar procedimientos para evaluar los resultados y modificar los programas en una forma ordenada, utilizando constantemente el proceso de la planificación estratégica.**

El plan estratégico deberá incorporar un mecanismo de revisión. Si la coalición no se logra los resultados esperados, surge una serie de preguntas lógicas como ¿Por qué no lo está logrando? ¿Son los planes de acción efectivos? ¿Son las metas alcanzables? ¿Qué fuerzas exteriores pueden haber ocasionado las condiciones actuales?

Un comité pequeño puede llevar a cabo una revisión anual y establecer un número limitado de criterios para que la coalición evalúe su plan. Como esto es a menudo un trabajo complejo, podría necesitar el asesoramiento profesional de un evaluador.

Indudablemente, la falta de capacidad de una coalición para llevar a cabo los programas seleccionados tiene un impacto fuerte en su efectividad. Puede ser necesario alterar sus metas de acuerdo con la capacitación de su equipo a llevar a cabo actividades para expandir su capacidad. Por ejemplo, el desarrollo de recursos es importante para sostener la coalición a largo plazo.

EJEMPLO DE MODELO LOGICO

A. Metas	B. Estrategias	C. Grupo	D. Alternativas	E. Resultados a Corto Plazo	F. Impacto a Largo Plazo
<p>Reducir el fracaso académico</p>	<p>Tutorías: 3 horas semanales por año escolar; 50 estudiantes</p>	<p>Niños con problemas académicos en los grados de 1-3 en la escuela primaria local (identificados por maestros)</p>	<p>Si se ofrecen tutorías a estos estudiantes, entonces ellos tendrán la oportunidad de mejorar sus destrezas académicas. Si mejoran sus destrezas académicas, no fracasarán en la escuela. Si no fracasan en la escuela, serán menos propensos a ingerir alcohol, tabaco u otras drogas.</p>	<p>Las notas de los participantes mejorarán; los participantes pasarán al próximo grado a tiempo.</p>	<p>Los participantes no comenzarán a consumir alcohol, tabaco ni otras drogas por tres años luego de haber participado en el programa.</p>
<p>¿Fue reducido el fracaso académico en el grupo?</p>	<p>¿Participaron los 50 estudiantes antes en un programa de tutoría por 3 horas semanales para el año escolar?</p>	<p>¿Los participantes fueron niños de grados 1-3 con problemas académicos?</p>	<p>¿Participaron los estudiantes antes seleccionados para el programa? Mejoraron sus habilidades de lectura?</p>	<p>¿Las notas de los participantes mejoraron? Pasaron los niños al siguiente grado?</p>	<p>¿Los participantes comenzaron a consumir alcohol, tabaco u otras drogas dentro de tres años desde que terminó el programa?</p>
<p>Véase la columna E</p>	<p>Registros del programa del coordinador del programa de tutoría.</p>	<p>Registros del programa del coordinador del programa de tutoría</p>	<p>Registros del programa del coordinador del programa de tutoría</p>	<p>Banco de datos existentes en la escuela</p>	<p>Encuestas llevadas a cabo con los estudiantes antes participantes.</p>



FORMANDO COALICIONES: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CONCLUSION

El proceso descrito en este “Estratégico” asume que el comité de planificación estratégica se reunirá durante un período de meses para lograr el trabajo. Para reducir este período de tiempo, la coalición debe considerar una conferencia intensiva de tres o cuatro días. Para mayor información sobre la planificación estratégica consulte los siguientes recursos:

- La sección de asistencia técnica de la página de Internet de CCADA en www.cadca.org
- *Construyendo Comunidades Libres de Drogas: Una Guía de Planificación* (2001), disponible a

través de Coaliciones Comunitarias Anti-Drogas de América.

- *“Herramientas para la Comunidad”*, creada y mantenida por el grupo de trabajo de la Universidad del estado de Kansas sobre promoción de la salud y desarrollo comunitario de Lawrence, KS. u Socios Comunitarios de Amherst, estado de Massachussets. Disponibles en el Internet <http://ctb.ukans.edu/>

Coaliciones Comunitarias Anti-Drogas de América es una organización establecida para brindar a coaliciones anti-drogas asistencia técnica y apoyo.

El propósito de los Manuales de Asistencia Técnica “Estratégico” es de proveer guías sobre varios temas relevantes al trabajo que usted hace en su comunidad cada día. Estas publicaciones están diseñadas para ser guías fáciles de usar para ayudarle en el proceso de planificación.

Para una lista de los Manuales de Asistencia Técnica “Estratégicos” disponibles, o para mayor información sobre el tema de liderazgo, comuníquese con CCADA escribiendo a: 625 Slaters Lane, Suite 300, Alexandria, VA 22314, o llame libre de cargos al 1-800-54-CADCA.

Por favor notifique a CCADA sobre las necesidades de asistencia técnica que usted tenga. Su coalición está en la vanguardia en la lucha contra la devastación de las drogas, alcohol y violencia.



625 SLATERS LANE, SUITE 300
ALEXANDRIA, VA 22314