



Un beneficiario de 'Mi Parque' participa en un taller comunitario en Chile.

## MANUAL 1

## MÓDULO 2

Herramienta para una planificación de proyectos efectiva en el desarrollo comunitario



### Descargar Recursos

Para completar este módulo, utiliza '**Recurso 2 - Una lista de verificación para el Análisis Situacional**', '**Recurso 3 - Análisis FODA**', '**Recurso 4 - Análisis de las 5C**' y '**Recurso 5 - Análisis del alcance**', que están disponibles para descargar junto con este módulo en nuestra página web. Utiliza estos recursos como guías cuando estés planeando tu propio proyecto.

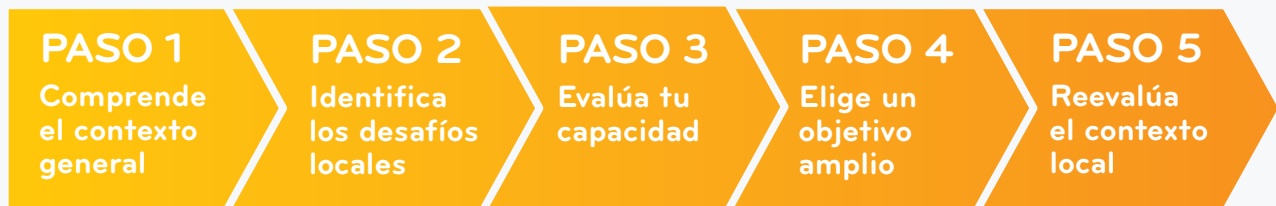
## Análisis Situacional

En este módulo, exploraremos el primer paso del proceso de planificación de proyectos, un análisis situacional. Este proceso sirve para identificar el contexto de tu trabajo, los objetivos generales del proyecto y las relaciones importantes de las que necesitas ser consciente. Para ser estratégico, eficiente y efectivo, es esencial realizar un proceso de análisis riguroso y estructurado.

Tomarse el tiempo de entender tu contexto te ayudará a fortalecer cada paso futuro de tu planificación y diseño del proyecto. Un análisis situacional riguroso también asegura que el equipo de tu proyecto comparta una comprensión común de las metas generales de tu proyecto, lo que es esencial para seguir en el camino adecuado.

## ¿Qué es un Análisis Situacional?

Un análisis situacional es un proceso de 5 pasos que se centra de manera progresiva en tu comprensión de la comunidad en relación al problema local que eliges abordar. Esto permite que evalúes el contexto social general de tu comunidad y que después lo apliques al proyecto de tu organización.



## Comprender el contexto general de tu comunidad

Comprender el contexto significa entender las circunstancias actuales en las que trabaja tu organización o en las que busca trabajar. Aunque tú puedas tener una idea del tipo de proyecto que quieres llevar a cabo o el tipo de problema que quieres resolver, es mejor comenzar con un análisis general de tu contexto. Considera las preguntas de las siguientes páginas como guía – es posible que necesites modificarlas para tu comunidad en específico.



### Consejo Práctico

Aunque ser lo más preciso posible al responder estas preguntas es útil, en esta fase, suele ser suficiente con estimaciones.

<b>Perfil de la población</b>	¿Cuántas personas hay en la comunidad?	
	¿Cuál es la distribución por edad de estas personas?	0-5 años = ..... % 6-15 años = ..... % 15-60 años = ..... % Más 60 años = ..... %
	¿Cuál es el porcentaje (estimado) de hombres y mujeres?	Machos = ..... % Hembras = ..... %
	¿Qué grupos étnicos están representados en la comunidad?	X = ..... %
	¿Cuál es su distribución (como porcentaje estimado)?	Y = ..... %
	¿Las personas en la comunidad tienden a separarse basándose en la etnicidad o se integran bien?	Z = ..... %
¿Qué idiomas hablan las personas en la comunidad?	X = ..... %	
¿Cuál es su distribución (como porcentaje estimado)?	Y = ..... %	
Generalmente, ¿cuán bien pueden las personas de diferentes comunidades lingüísticas comunicarse? ¿Hay un idioma predominante compartido?	Z = ..... %	

<b>Perfil educativo</b>	¿Cuáles son los índices de alfabetización de tu comunidad?	
	¿Qué porcentaje de miembros comunitarios se graduaron de educación primaria?	= ..... %
	¿Qué porcentaje de miembros comunitarios se graduaron de educación secundaria?	= ..... %
	¿Qué porcentaje de miembros comunitarios se graduaron de la universidad?	= ..... %
	¿Qué porcentaje de miembros comunitarios tienen un empleo especializado?	= ..... %

<b>Perfil económico</b>	¿Qué porcentaje de la población tiene acceso a la vivienda?	= ..... %
	¿Qué porcentaje de la población tiene acceso estable a la alimentación?	= ..... %
	¿Qué tipos de trabajo tienen las personas en tu comunidad? Por ejemplo: manufactura, agricultura, hostelería, etc.	
	¿Cuáles son las áreas principales de crecimiento económico en tu comunidad?	

<b>Perfil medio-ambiental</b>	¿En qué tipo de entorno está ubicada tu comunidad? Por ejemplo: Tropical, seco, jungla, ciudad, etc.
	¿Cuán grande es el área geográfica cubierta por tu comunidad?
	¿Cuán fácil es acceder a diferentes áreas de tu comunidad?
	¿Cuán lejos está el hospital/escuela secundaria/área metropolitana importante más cercana?

<b>Perfil político</b>	¿Cuáles son los temas políticos importantes en la actualidad?
	¿Cuáles son las prioridades políticas del gobierno actual?
	¿Cómo se percibe al gobierno dentro de la comunidad?
	¿Cuán bien funciona la representación del gobierno local y cuán bien trabajan con el gobierno nacional, las fuerzas policiales y otros departamentos públicos?

<b>Perfil cultural</b>	¿Cuáles son los valores culturales más importantes de la comunidad?
	¿Hay algún conflicto cultural importante entre diferentes sectores de la comunidad?
	¿Hay roles de género diferentes dentro de tu comunidad? ¿Las normas culturales marginalizan a las mujeres de ciertos trabajos y actividades? women from certain jobs and activities?

PASO 1

PASO 2

PASO 3

PASO 4

PASO 5

## Identificando los desafíos dentro de la comunidad

Ahora que tienes una comprensión más amplia de cómo es tu comunidad, es hora de identificar los desafíos importantes que están afrontando los miembros de la comunidad. En esta fase, es útil consultar a la comunidad local ya sea a través de talleres, encuestas o entrevistas, para asegurarse de que has considerado los problemas desde su perspectiva (ver nuestro **Curso de Desarrollo Participativo** para guías sobre cómo llevar a cabo estos talleres). En este proceso, también es muy importante que no desarrolles una “visión de túnel” – no mires sólo a través del lente de tu organización al identificar problemas. Por ejemplo, si estás en una organización sobre atención sanitaria, no sólo mires a los problemas sanitarios. Intenta pensar horizontalmente y de forma holística.

Intenta ser tan amplio como sea posible al identificar los desafíos. En esta fase, tu objetivo es identificar los problemas generales a los que se enfrenta tu comunidad en lugar de desafíos detallados y específicos.

Al identificar los mayores desafíos de tu comunidad, es útil hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuán severo es?
- ¿Cuáles son algunas de las causas generales?
- ¿Cuáles son los grupos generales de personas que se ven afectados por este problema?



**Ejemplo: Desafíos generales experimentados en muchas comunidades**

- Baja calidad de la educación para los estudiantes locales de secundaria
- Violencia doméstica entre mujeres jóvenes casadas
- Falta de oportunidades económicas para trabajadores rurales no cualificados

PASO 1

PASO 2

PASO 3

PASO 4

PASO 5

## Evaluando la capacidad de tu organización

Una vez que hayas identificado los mayores desafíos experimentados en tu comunidad, es hora de evaluar la capacidad de tu organización para identificar las mejores oportunidades para que tu organización ayude. Esto te permitirá maximizar la eficiencia del trabajo de tu organización. Este proceso puede ser desafiante, pero es importante hacer esta reflexión crítica al principio del proceso de planificación del proyecto. No tiene sentido planificar un proyecto increíble para darse cuenta más adelante de que no tienes las habilidades, conocimiento o recursos para ejecutarlo.

<b>Personal: Formaciones y experiencias</b>	¿Cuántas personas trabajan para tu organización?
	¿Cuál es la experiencia técnica y formación de cada miembro del personal?
	¿Tu organización ha realizado proyectos de desarrollo previos? • ¿Qué tipo de proyectos fueron? • ¿Qué tipo de intervenciones específicas proporcionaste?
<b>Relaciones: Organizaciones, negocios y órganos gubernamentales</b>	¿Tiene tu organización relaciones existentes con la comunidad de proyectos anteriores? ¿Con qué áreas generales de la comunidad tienes relaciones existentes? Por ejemplo: niños, mujeres, agricultores, productores.
	¿Con qué negocios, organizaciones u órganos gubernamentales externos tiene relaciones existentes tu organización? • ¿Podrías recurrir a estas relaciones para cierto tipo de proyectos?
<b>Obstáculos y deficiencias</b>	¿Cuáles son los mayores obstáculos o deficiencias de tu organización y de los miembros de tu personal?

El objetivo de este proceso es identificar las fortalezas (y debilidades) de tu organización para elegir el desafío comunitario general para el que tu organización está mejor preparada para abordar. Usando un análisis FODA puede ser especialmente útil al realizar este paso (ver página 15 para una explicación detallada de esta herramienta).

PASO 1

PASO 2

PASO 3

PASO 4

PASO 5

## Eligiendo una meta del proyecto amplia

Ahora que has identificado los mayores desafíos en la comunidad y las capacidades de tu organización, es hora de elegir el problema general que tu organización puede abordar mejor. Elige una meta amplia para el proyecto que te permita maximizar las fortalezas de tu organización y minimizar las debilidades. La clave para elegir una meta del proyecto en esta etapa del proceso de planificación es que sea amplia, realmente amplia. Algunos ejemplos incluyen:



### Ejemplos: Metas de proyectos amplias

- Mejorar los niveles educativos entre la juventud de la comunidad
- Mejorar las oportunidades económicas para las mujeres de la comunidad
- Mejorar el acceso a agua potable en la comunidad
- Mejorar el acceso a vivienda para las personas sin hogar de la comunidad
- Reducir la mortalidad materna en la comunidad
- Reducir los índices de violencia doméstica en la comunidad

PASO 1

PASO 2

PASO 3

PASO 4

PASO 5

## Reevaluando el contexto en relación a tu problema

Finalmente, ahora que has identificado la meta general de tu proyecto, es hora de reevaluar el contexto (o la situación) a través del lente de esta meta y problema específicos. Este paso final es una oportunidad para que seas más específico en cuanto al tipo de información que necesitas para entender mejor tu problema. Usaremos como ejemplo un proyecto sobre violencia doméstica en la siguiente página para demostrar cómo reevaluar el contexto de tu proyecto en cuanto a tu meta y problema en específico.



### Descargar Recurso

Puedes encontrar una plantilla para esta herramienta en: '**Recurso 2 – Una lista de verificación para el Análisis Situacional**', que está disponible para descargar junto con este módulo en nuestra página web. Puedes utilizar este recurso para planificar tu propio proyecto.



## Ejemplo: Reevaluando la violencia doméstica en la comunidad

En este ejemplo, puedes observar las preguntas específicas que pueden ayudar a una organización comunitaria sin fines de lucro a reevaluar el contexto local respecto a la meta de prevenir la violencia doméstica. Es importante que tú hagas tus propias preguntas relevantes a la más amplia meta del proyecto que tu organización ha elegido en el paso 4. Los ejemplos a continuación son sólo pertinentes al proyecto de violencia doméstica.

Al completar este paso, intenta aprovechar cualquier información existente de bancos de datos en línea de ONGs o algún gobierno para tener una comprensión más certera de tu contexto. Ahora es el momento de ser más específico en cuanto a los datos que recopilas y al análisis que realizas.

<b>REEVALUANDO EL CONTEXTO – Violencia Doméstica dentro de la Comunidad</b>	¿Cuál es la incidencia de violencia doméstica estimada en la comunidad? • ¿Hay algún dato disponible a nivel nacional, estatal o regional de investigaciones existentes?
	¿Quiénes son las personas que sufren violencia doméstica en la comunidad? • ¿Género? • ¿Edad? • ¿Etnicidad? • ¿Nivel educativo?
	¿Quiénes son los autores de la violencia doméstica en la comunidad? • ¿Género? • ¿Edad? • ¿Relación con la víctima? • ¿La posición social?
	¿Dónde tiene lugar la violencia doméstica normalmente? • ¿En la vivienda familiar, en público o en otros lugares geográficos?
	¿Qué opinan las personas de la comunidad sobre la violencia doméstica? • ¿Lo reconocen como un problema? • ¿Cuáles son las normas culturales respecto al tema de la violencia doméstica? • ¿Cuáles son las normas prevalecientes en cuanto a la masculinidad? Específicamente, dentro de la familia.
	¿Hay algún servicio que se ofrezca actualmente para apoyar a las personas que sufren violencia doméstica? • Pueden ser iniciativas del gobierno o servicios provistos por ONGs
	¿Hay alguna ley que prevenga la violencia doméstica en la comunidad? • ¿Se cumplen estas leyes? • ¿De quién es la responsabilidad de hacer cumplir estas leyes?
	¿Hay algún movimiento político actualmente con respecto a la violencia doméstica? • ¿Hay grupos que estén actualmente presionando por el cambio? • ¿Hay un debate político actual con respecto a la violencia doméstica?
	¿Cuáles son los mayores obstáculos o desafíos para reducir la incidencia de violencia doméstica en la comunidad?



## Herramientas para ayudarte cuando realices un Análisis Situacional

Las preguntas que necesitas hacer y la información que necesitas recopilar al realizar un Análisis Situacional son diferentes para cada contexto, problema u organización. Desafortunadamente, no hay un esquema establecido que seguir. Uno de los mayores problemas que tienen las organizaciones al realizar el Análisis Situacional es encontrar las preguntas adecuadas para hacer que ayuden a llevar a cabo un análisis riguroso.

Para ayudarte con esto, puedes utilizar una de las siguientes herramientas para asegurarte de que tu análisis es riguroso y completo.

Análisis FODA

Análisis de las 5C

Análisis del SCOPE

Estas herramientas pueden usarse indistintamente en cada fase de tu análisis situacional. Las tres herramientas cubren tipos de preguntas parecidas, pero de formas diferentes. De este modo, no tienes que utilizar necesariamente las tres. Es mejor elegir una con la que te sientas más cómodo y utilizarla para ayudar en tu análisis. Después, puedes tomar la información que generes al utilizar estas herramientas e introducirla en tu más amplio Análisis Situacional ya explorado anteriormente.



### Consejo Práctico

Un ejercicio útil puede ser hacer que diferentes miembros de tu organización realicen el mismo ejercicio individualmente y después comparar los resultados como grupo. Esto puede plantear preguntas interesantes y ayudar a asegurar que tu Análisis Situacional sea rigurosa y tomar diferentes puntos de vista en consideración.

Análisis FODA

# Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

**Útil para:**

Identificar el mejor tipo de proyecto para tu organización al analizar tus capacidades internas (fortalezas y debilidades) y tu entorno externo (oportunidades y amenazas). Esta herramienta suele ser más útil para el paso 3 de tu análisis situacional.



**Cómo funciona:**

- Fortalezas – Aspectos internos de tu organización que crees que son tus ventajas.
- Oportunidades – Factores externos a tu organización que pueden contribuir a que tu proyecto sea un éxito o intensificar las fortalezas de tu organización
- Debilidades – Aspectos internos de tu organización que crees que necesitan desarrollo.
- Amenazas – Actores externos a tu organización que pueden causar problemas o presentar riesgos para tu proyecto.

**El análisis FODA es un proceso de dos pasos:**

**1.** Identificar las fortalezas y debilidades internas de tu organización: Piensa en las personas, experiencias, formaciones y recursos que tiene tu organización y cómo tu organización puede usarlos más (o menos) eficientemente para apoyar a tu comunidad. Coloca éstas en el lado izquierdo de tu análisis.

**2.** Identificar las oportunidades y amenazas externas al trabajo de tu organización: Piensa en las relaciones que tienes con otras personas o grupos dentro de la comunidad, el entorno político y los factores sobre los que tienes poco o ningún control, como el entorno natural, el discurso político general y las sólidas normas culturales.

**Resultados:**

Después de realizar tu análisis FODA, debes tener una comprensión más clara de cómo tu organización puede utilizar mejor los recursos que tiene para maximizar los beneficios para los miembros de la comunidad local. Al reflexionar sobre la capacidad de tu organización dentro de un contexto específico, puedes elegir los proyectos que tienen las mayores probabilidades de éxito.

Análisis FODA



Ejemplo: Análisis FODA que explora la capacidad de una organización de prevención de violencia doméstica en Uruguay para llevar a cabo una serie de talleres de apoyo social para mujeres de una comunidad rural.

**FORTALEZAS**

- Nuestra organización tiene experiencia apoyando a víctimas de violencia doméstica
- Ya hemos conseguido un donante a largo plazo

**OPORTUNIDADES**

- Hay ayudas del gobierno disponibles actualmente para programas de violencia doméstica que ofrezcan apoyo social
- Tenemos una relación consistente con otra ONG que apoya a mujeres en la comunidad

Violencia Doméstica ONG

**DEBILIDADES**

- Sólo tenemos 3 miembros del personal disponibles para este proyecto
- Nunca hemos trabajado en esta comunidad anteriormente
- No tenemos una guía formal para llevar a cabo talleres con mujeres locales

**AMENAZAS**

- Los hombres en esta comunidad pueden sospechar de nuestras intenciones dado que éste será nuestro primer proyecto en esta región
- Las dinámicas de poder de género existentes en esta comunidad pueden limitar nuestro acceso a las mujeres locales



**Descargar Recurso**

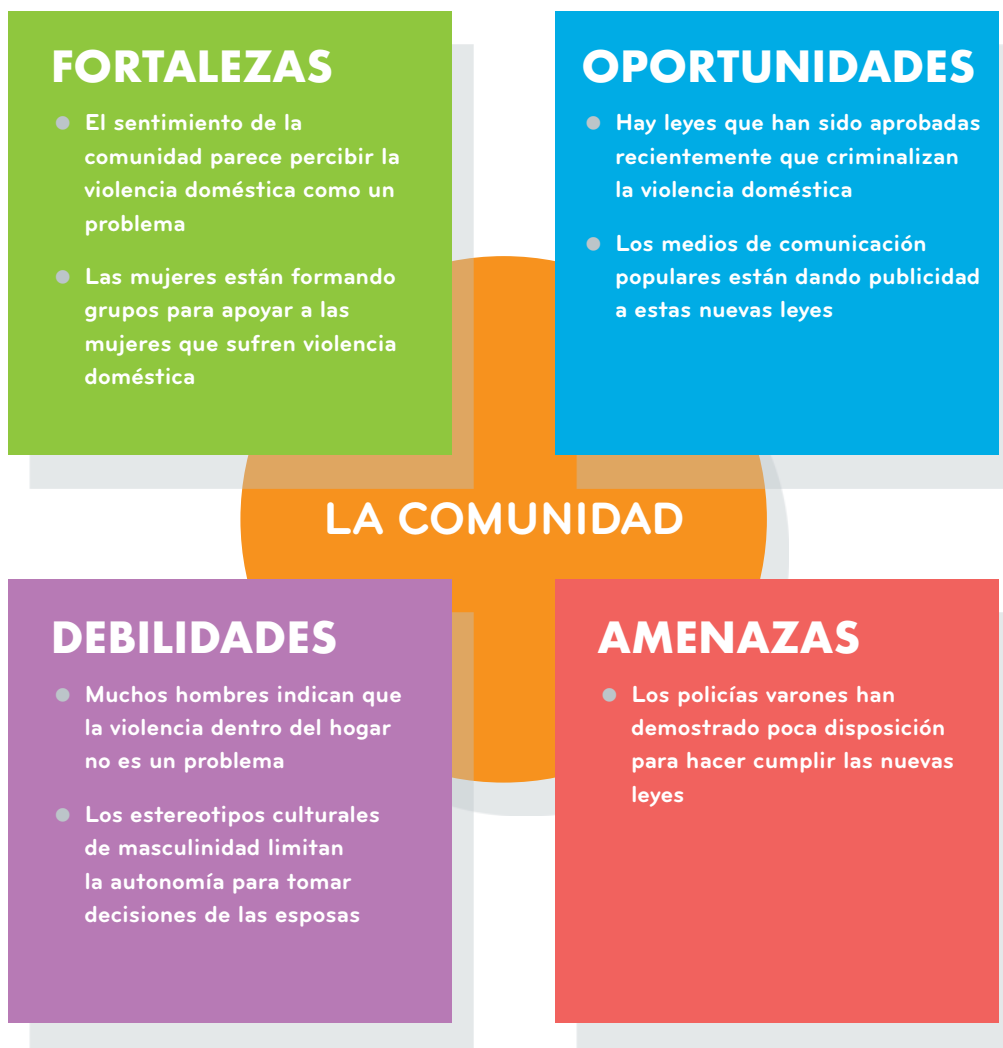
Puedes encontrar una plantilla de esta herramienta en: **'Recurso 3 – Análisis FODA'**, que está disponible para descargar junto con este módulo en nuestra página web. Puedes utilizar este recurso como guía cuando estés planeando tu propio proyecto.

Análisis FODA



Ejemplos: Más usos para el Análisis FODA

Mientras que el Análisis FODA se utiliza mejor generalmente durante el paso 3 del proceso del análisis situacional al evaluar la capacidad de tu organización, también puede usarse en el paso 5 para evaluar el problema que has elegido dentro del contexto de tu comunidad. De esta forma, puedes identificar las fortalezas de la comunidad (cosas que tu comunidad ya hace bien relacionado con el problema), sus debilidades (áreas donde la comunidad tiene un mal desempeño en relación con el problema), sus oportunidades (oportunidades externas más amplias como leyes nuevas que puedan ayudar a la comunidad a superar el problema) y amenazas (factores externos más amplios que pueden impactar o están impactando negativamente al problema, como supuestos culturales y barreras económicas). Este proceso puede ser especialmente útil para identificar ‘oportunidades’ específicas para que tu organización apoye de una mejor forma las ‘debilidades’ de tu comunidad.



## Análisis de las 5C

## Compañía, Competidores, Clientes, Colaboradores, Contexto

**Útil para:**

Llevar a cabo un análisis más detallado de las capacidades internas y de los factores externos en el entorno del proyecto. Esta herramienta es más útil al evaluar el contexto y el problema en los pasos 2, 4 y 5 antes que tu organización en específico.

**Cómo funciona:**

El análisis de las 5C identifica oportunidades y desafíos específicos que puede enfrentar un proyecto. Es una herramienta de negocios muy utilizada que ha sido adaptada para el sector sin fines de lucro.

- Compañía – Implica identificar la visión, estrategias, objetivos, capacidades, tecnología y cultura de la organización, así como entender los problemas y oportunidades existentes y potenciales dentro de la organización.
- Clientes (Beneficiarios) – Implica definir a los beneficiarios; su comportamiento, su número/tamaño, qué apoyo necesitan, cómo consumen este apoyo y sus métodos preferidos para aceptar el apoyo.
- Competidores – Implica un análisis crítico del entorno en el que la organización opera; conocer las fortalezas, debilidades, posicionamiento, cuota de mercado e iniciativas próximas de otras ONGs y programas de gobierno relacionadas con tu causa.
- Colaboradores – Implica identificar agencias, proveedores, gobiernos y socios comerciales que puedan asociarse con tu ONG para lograr su misión. Asegúrate de que identifiques sus capacidades, desempeños y problemas para maximizar los beneficios de la colaboración y prever mejor los problemas potenciales.
- Contexto – Implica la evaluación de los factores macro-ambientales que afectan a la organización. Se puede utilizar un análisis PESTEL para analizar los panoramas político, económico, social/cultural, tecnológico, medioambiental y legal. Se puede encontrar una explicación detallada de esta herramienta en el **Módulo 4** en la página 32.

**Resultados:**

Una comprensión más profunda del contexto comunitario general y cómo interactúa con el problema que tu organización busca solucionar.

**Descargar  
Recurso**

Puedes encontrar una plantilla de esta herramienta en: '**Recurso 4 – Análisis de las 5C**', que está disponible para descargar junto con este módulo en nuestra página web. Puedes utilizar este recurso como guía cuando estés planeando tu propio proyecto.

## Análisis del SCOPE

## Situación, Competencias básicas, Obstáculos, Perspectivas, Expectativa

**Útil para:**

Crear una estrategia más detallada para el futuro de tu organización. Es utilizado a menudo como alternativa al análisis FODA para realizar un análisis en mayor profundidad. El análisis SCOPE funciona mejor en el paso 5 al ser aplicado a un problema específico, y no con los factores organizacionales y contextuales más amplios. Ayuda a que lleves tu resolución de problemas un paso más adelante, identificando las perspectivas de éxito y las expectativas de resultados.

**Cómo funciona:**

El SCOPE se centra en las oportunidades y desafíos específicos de un proyecto dado desde una perspectiva interna y externa más amplia. Es importante ser más específico de lo que lo has podido ser en las otras herramientas explicadas anteriormente.

- Situación – Esto es esencialmente un resumen del paso 5 que identifica brevemente los elementos clave del problema en el contexto de tu comunidad.
- Competencias básicas – Estas son las capacidades básicas en las que destaca tu organización. No seas tímido. Éstas deben ser distintivas de tu organización, no generalizadas hacia el problema. Intenta ser tan específico como sea posible. Se trata de identificar las MEJORES maneras en que tu organización puede ayudar a tu comunidad.
- Obstáculos – Éstos pueden ser tanto internos como externos a tu organización y deben reflejar los mayores desafíos que tu organización tiene que superar para ayudar a solucionar el problema.
- Perspectivas – Éstas son las ‘oportunidades’ que tiene tu organización para mejorar su impacto aprovechando las ‘Competencias básicas’ dentro de la ‘Situación’.
- Expectativas – Aquí está tu oportunidad de que participe tu adivino interior. Tienes que anticipar de forma realista qué pasará en tu comunidad durante el ciclo del proyecto que pueda tener un impacto sobre tu proyecto. ¿Habrá elecciones? ¿Es temporada de lluvias? ¿Cómo afectaría esto a tu proyecto? Piensa tanto en efectos positivos como negativos.

**Resultados:**

El análisis SCOPE ayuda a guiar un uso efectivo de los recursos internos y enfocar tus capacidades para solucionar un problema en la comunidad. the community.

**Descargar  
Recursos**

Puedes encontrar una plantilla de esta herramienta en: ‘Recurso 5 – Análisis del Alcance’, que está disponible para descargar junto con este módulo en nuestra página web. Puedes utilizar este recurso como guía cuando estés planeando tu propio proyecto.

## Para terminar

Un análisis en profundidad de los factores internos y externos que pueden influenciar el progreso y el éxito de tu proyecto ayudará en el proceso de planificación de muchas formas. En última instancia, hará más sencillo identificar prioridades, adaptar la planificación al contexto y proporcionar los recursos adecuados.

Utiliza estas herramientas de forma intermitente durante tu Análisis Situacional para asegurarte de que es lo más riguroso posible. Recuerda trabajar en equipo, consultar con la comunidad y ser tan creativo como sea posible. Después de realizar tu Análisis Situacional, estás preparado para avanzar hacia el establecimiento de metas realistas utilizando las herramientas del árbol de problemas y de objetivos del **módulo 3**.

## Este recurso fue producido por Grassroots Collective

Este es el Módulo 2 de nuestro manual de 9 partes de planificación de proyectos. Encuentra el manual completo en: [www.thegrassrootscollective.org/grassroots-hub](http://www.thegrassrootscollective.org/grassroots-hub)

¿Tienes una pregunta sobre la planificación de proyectos para el desarrollo comunitario o quieres aprender sobre cómo podemos apoyar a tu organización? Contáctanos en: [info@thegrassrootscollective.org](mailto:info@thegrassrootscollective.org)

Esta información es una guía; los medios con los que se aplica están bajo tu dirección. El uso de nuestra página web y la información y materiales que en ella se encuentran es por cuenta y riesgo del usuario y Grassroots Collective no aceptará la responsabilidad por daños que puedan presentarse del uso de este sitio web. Es esencial que contextualices el uso de esta guía y lo apliques dentro de las limitaciones legales de tu país. Este es un documento vivo y no debe ser tratado como una solución independiente para todos los desafíos de planificación de proyectos. Los conceptos de mejores prácticas siempre se están revisando y perfeccionando, así como los contenidos del manual. No podemos garantizar la integridad, precisión o idoneidad de esta información para una finalidad particular.