

PLANEACIÓN DE ACCIONES

Gordon Clarke

Publicado por la Federación Mundial de Hemofilia (FMH).

© World Federation of Hemophilia, 2001, revisado 2010

La FMH alienta la redistribución de sus publicaciones por organizaciones de hemofilia sin fines de lucro con propósitos educativos. Para obtener la autorización de reimprimir, redistribuir o traducir esta publicación, por favor comuníquese con el Departamento de Comunicación a la dirección indicada abajo.

Esta publicación se encuentra disponible en la página Internet de la Federación Mundial de Hemofilia, www.wfh.org. También pueden solicitarse copias adicionales a:

Federación Mundial de Hemofilia
1425 René Lévesque Boulevard West, Suite 1010
Montréal, Québec H3G 1T7
CANADA
Tel.: (514) 875-7944
Fax: (514) 875-8916
Correo electrónico: wfh@wfh.org
Página Internet: www.wfh.org

El objetivo de la serie *Desarrollo de organizaciones de hemofilia* es ayudar a líderes, personal y voluntarios de asociaciones de hemofilia a desarrollar las habilidades necesarias con el objeto de representar de manera eficaz los intereses de las personas con hemofilia. La Federación Mundial de Hemofilia no se involucra en el ejercicio de la medicina y bajo ninguna circunstancia recomienda un tratamiento en particular para individuos específicos.

Las afirmaciones y opiniones aquí expresadas no necesariamente representan las opiniones, políticas o recomendaciones de la Federación Mundial de Hemofilia, de su Comité Ejecutivo o de su personal.

Índice

Prólogo	1
¿Qué es la planeación de acciones?	1
La necesidad de planear	1
Crear un plan de acción	2
Paso 1: Análisis	2
Paso 2: Elección	4
Elegir una estrategia.....	4
Elegir sus objetivos.....	5
Paso 3: Instrumentación.....	5
Conclusión	7
Anexo 1: Formatos	8
Anexo 2: Glosario.....	11
Anexo 3: Bibliografía	12

Planeación de acciones

Gordon Clarke

Prólogo

La Federación Mundial de Hemofilia (FMH) está comprometida a desarrollar las habilidades de sus organizaciones nacionales miembros. Por esta razón, hemos producido una monografía para ayudar a organizaciones de hemofilia a planear y realizar sus actividades.

En esta monografía se ha intentado utilizar un lenguaje sencillo y evitar el uso de términos de administración. Esperamos haber tenido éxito pero, si fuera necesario aclarar cualquier término, por favor consulte la lista de publicaciones en la sección de bibliografía.

¿Qué es la planeación de acciones?

Una de las definiciones del diccionario para la palabra “plan” es “un esquema para lograr un propósito”. Por lo tanto, la **planeación de acciones** puede describirse como un conjunto acordado de acciones para lograr resultados deseados.

Un plan de acción puede incluir un solo tópico o muchos. Por lo general, cubre un corto periodo de tiempo, frecuentemente un año. Un plan estratégico generalmente cubre un periodo de tres a cinco años y por lo tanto es un documento más abstracto.

La necesidad de planear

Actualmente, la mayoría de las organizaciones realizan alguna forma de planeación. En empresas pequeñas, puede ser tan simple como un presupuesto — que es la representación financiera de un plan de acción — mientras que en el otro extremo las grandes corporaciones pueden tratar de prever 25 años o más a futuro en un esfuerzo por predecir cambios en el estilo de vida y permanecer a la vanguardia del mercado.

Típicamente, una organización sin fines de lucro es creada para atender las necesidades de un grupo de personas que quieren mejorar sus vidas. Estas personas son bien intencionadas y su causa es a menudo correcta, pero el entusiasmo y las buenas intenciones por sí solas en general no son suficientes para tener éxito. Sin pensarlo mucho, pueden decidir un gran objetivo y luego cada persona tratará de lograrlo a su modo. Lo que tienen es una **visión**, pero una visión sin un plan de apoyo sobre cómo alcanzarla generalmente no dejará de ser sino un sueño. Y a medida que el tiempo pasa podrían surgir dificultades y contratiempos que, de no preverse, debilitarán al grupo. Al aprender de sus errores, el grupo podrá volverse más sólido, más sofisticado en sus métodos y más hábil para evitar escollos. Quienes tienen éxito, por lo general han empezado, aunque sea en forma simple, a planear la forma en que conducirán sus negocios. Los grupos que no manejan sus negocios adecuadamente son propensos a fallar y podrían desintegrarse para siempre.

La planeación desempeña diversos roles al interior de la organización. Ayuda a las organizaciones, y a las organizaciones benéficas en particular, a lograr resultados. Puede usarse para supervisar avances, mantener el control, otorgar responsabilidad a las personas, fortalecer la rendición de cuentas y desarrollar mayor trabajo de equipo a través de un sentido de participación.

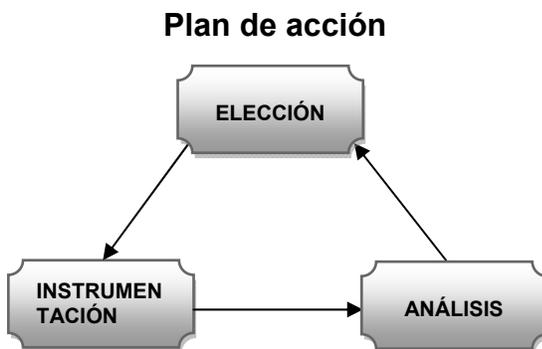
El sector de beneficencia sin fines de lucro puede ganar mucho al preparar y difundir un plan de acción. Difundir el plan fuera de la organización puede atraer nuevo apoyo a su causa, así como ayuda financiera de donantes y otras **entidades interesadas**, tales como compañías farmacéuticas. El plan también comunicará a otros sus objetivos y podría proporcionar a proyectos similares la oportunidad de ser ejecutados al mismo tiempo, realizando así la importancia de su proyecto.

Hay, sin embargo, algunos aspectos a los que se debe poner atención. Antes de empezar a desarrollar un intrincado programa de planeación, tenga presente que, en las organizaciones de voluntarios, las personas dispuestas son el ingrediente principal. Dependiendo de sus antecedentes, pueden saber o no algo sobre planeación. Esto no debería ser visto como un obstáculo grave. La planeación es importante, pero hacer las cosas es igualmente importante. Por lo tanto sólo debe planearse hasta el grado de sofisticación y detalle de su comité. Hacer más significaría agriar su punto de vista ¡y usted podría perder un buen apoyo voluntario!

Planear es una forma de asegurarse de que todos trabajan juntos para alcanzar metas comunes. Tiene mucha utilidad y ventajas, incluyendo el potencial de evitar o superar los efectos negativos de dinámicas de grupo deficientes, al centrarse en las tareas y responsabilidades.

Crear un plan de acción

Hay tres fases clave en la planeación de acciones: análisis, elección e instrumentación. Si pasa por cada una de estas etapas, creará un plan sólido y realizable.



Fuente: Johnson & Scholes

Paso 1: Análisis

El objetivo aquí es estudiar fríamente la capacidad de su organización y la de otros interesados en el mundo de la hemofilia. Una vez que haya hecho esto, necesitará identificar otros factores que afectan la hemofilia, tales como políticas gubernamentales, por ejemplo.

Cuando realice este ejercicio, es importante contar con la participación activa de los miembros de su comité. Empiece por estudiar las fortalezas y debilidades de su organización.

1. Analice la capacidad de su organización en términos de:

Personas

¿Con cuánto personal, voluntarios y/o miembros del comité cuenta? ¿Qué tan activos son? ¿Qué habilidades poseen? ¿Qué tan bien trabajan juntos? ¿Qué hacen bien y qué necesitan hacer mejor, tanto colectiva como individualmente? Sea honesto y franco.

Finanzas

Analice el estado financiero de su organización en términos de: ingresos por fuente, gastos por tipo y reservas. Considere no solamente el ingreso que obtiene anualmente, sino de dónde proviene, qué tan seguro es para años futuros, qué alternativas de ingresos existen y cómo puede tener acceso a ellas. No tiene caso desarrollar un plan sólido si los recursos necesarios para llevarlo a cabo no están disponibles. Para los gastos, examine en lo que actualmente se gasta el dinero, qué gastos podrían reducirse, qué nuevos gastos pueden surgir en el futuro, y qué mecanismos de control existen para evitar gastos innecesarios.

Si su organización tiene la fortuna de contar con fondos de reserva en el banco, asegúrese de que está obteniendo al menos el interés promedio. Evite invertir en proyectos de alto riesgo – en muchos países, actualmente es ilegal invertir fondos de beneficencia en bonos y acciones de alto riesgo.

Luego de completar este análisis financiero, deberá estar en posibilidad de proyectar con cierta exactitud el futuro financiero de su organización.

Amigos y simpatizantes

Siempre es útil saber quiénes son sus amigos y simpatizantes y qué tanto puede confiar en su apoyo. Los amigos son personas o conocidos que abrazan la causa y los simpatizantes pueden ser proveedores o representantes. Los ejemplos pueden incluir asociados del mundo de

negocios, gente de los medios de comunicación, legisladores o personal gubernamental, y aquéllos en el campo médico y otros similares que pueden asesorarle.

Tecnología de la información

La tecnología juega un papel cada vez más importante en el mundo de hoy. Gran parte del mundo de los negocios utiliza computadoras, faxes y el Internet para realizar sus transacciones. La nueva tecnología aporta muchos beneficios. Por ejemplo, el correo electrónico es más rápido y menos costoso que el servicio postal tradicional. Igualmente, las computadoras son muy útiles en aspectos de contabilidad, bancarios, de reservación de conferencias y traducción básica. También facilitan la creación y la actualización de una base de datos.

Comunidad internacional

Busque, más allá de sus fronteras, vínculos con la comunidad internacional, incluyendo grupos de pacientes en otros países y la FMH. Por ejemplo, ¿está su organización hermanada con una asociación de hemofilia en otro país a través del programa de hermanamiento de la FMH? La FMH y las ONM pueden proporcionar un sólido apoyo, asesoría, experiencia y, en algunos casos, apoyo financiero.

Otras fortalezas y debilidades

Debe hacer una lista de otros factores que considere fortalezas para su organización y, con similar franqueza, hacer una lista de las cosas que considere debilidades. Las fortalezas podrían ser, por ejemplo, miembros del comité con intereses médicos, en los medios o en los

Ejemplos de fortalezas:

- Amigos en la política
- Oficina con buena ubicación
- Medios interesados en temas relacionados, e.g. hepatitis C
- Elecciones próximas

Ejemplos de debilidades:

- Choques de personalidad
- Falta de acuerdo sobre los temas
- Mala ubicación de la oficina/altos costos administrativos
- Otras prioridades de salud para los medios, e.g. cardiología, reemplazo de cadera

negocios. Un ejemplo de debilidades podría ser no contar una oficina desde donde trabajar.

2. Analice a otras entidades en el campo de la hemofilia.

¿Quiénes son?

Hay muchos otros individuos y grupos interesados en la hemofilia, incluyendo doctores, científicos, genetistas, compañías farmacéuticas, agencias gubernamentales (como las que reglamentan los medicamentos) y muchas más. Recuerde incluir a aquéllos que comparten un interés parcial en el campo de la hemofilia, como organizaciones relacionadas con la infección por VIH o enfermedades hepáticas. Actualmente, las terapias complementarias desempeñan un papel importante en el tratamiento de la hemofilia. Si tales grupos existen en su región, inclúyalos también.

¿Qué quieren?

Recuerde que diferentes organizaciones pueden tener diferentes objetivos. Si decide trabajar con otra organización, asegúrese de identificar las diferencias entre los grupos, así como sus intereses comunes. Al hacerlo, se dará cuenta de hasta donde pueden trabajar juntas en armonía e, igualmente, si puede llegar a haber competencia.

Un buen ejemplo de trabajo conjunto para lograr un objetivo común es la cooperación entre el Consorcio Europeo de Hemofilia (CEH) y el Foro Europeo de Discapacidad (FED). El FED representa las necesidades de una amplia variedad de personas discapacitadas en Europa y cuenta con una amplia red de contactos, incluyendo el Parlamento Europeo. El CEH y el FED trabajaron juntos para atender las deficiencias parciales de una legislación relativa a sangre y hemoderivados. La participación de ambos grupos acrecentó al máximo su efecto potencial.

3. Analice el ambiente general que afecta a su organización.

Esto podría incluir estudiar la economía, las políticas federales y regionales, los cuidados para la salud, el desempleo, el transporte, etc.

Todo esto puede afectar el avance de su organización en la consecución de sus metas.

Puede analizar el ambiente simplemente con leer los diarios nacionales y advertir los temas que podrían afectar a su organización. Por ejemplo, la tasa de inflación proyectada puede afectar su capacidad para recolectar fondos y podría, igualmente, incrementar los costos de su organización.

Algunos ejemplos de factores ambientales son:

- El centro de hemofilia de su zona se muda de un hospital a otro. El grupo local de pacientes tiene que abordar el efecto que esta mudanza tiene en sus miembros.
- En el Reino Unido, y en otros lugares, hay una escasez de enfermeras capacitadas. Esto podría tener un impacto en el cuidado de la hemofilia, el cual necesitará ser atendido.
- El gobierno del Reino Unido ha declarado que quiere que la gente deje de recibir beneficios sociales y vuelva al trabajo. Esta es una buena causa, pero será necesario proteger el bienestar de las personas con hemofilia que en verdad no pueden trabajar.

Hay muchos ejemplos de factores ambientales que pueden afectar y afectarán a su organización y que podrían desviar su atención y energía de los objetivos establecidos. Hacer una lista de factores en su análisis estratégico le proporcionará un cuadro completo del ambiente que deberá tener en cuenta cuando su organización decida cuáles serán sus objetivos.

Paso 2: Elección

Luego de un análisis completo y franco de su organización, el panorama general será más claro y ahora deberá tener una gama de temas que atender. Al analizar estos temas y lo que desea hacer al respecto, desarrollará una lista de posibles objetivos.

Si el análisis es la 'fundación' de su plan, sus elecciones serán los 'ladrillos'. El término "elección" significa el acto de decidir respecto a preferencias. Elegir qué objetivos incluir en el plan es difícil porque con frecuencia hay demasiadas opciones, poco tiempo y un grado

de incertidumbre sobre lo que depara el futuro. A veces, nos vemos forzados a hacer una elección debido a la falta de fondos para llevar a cabo todo lo que identificamos en la etapa de análisis.

En el proceso de elección usted identificará las **metas** principales que desea alcanzar y luego separará los componentes de cada asunto y establecerá **objetivos** individuales. Como se mencionó en la sección de análisis, asegúrese de que su comité participe en este proceso.

Elegir una estrategia

En esta etapa necesita considerar su lista de asuntos y elegir aquéllos que atenderá su plan. Hay dos **estrategias** posibles:

El grand golpe

Con esta estrategia, todas las energías se centran en alcanzar una sola meta grande e importante. Con frecuencia esto es útil si se lleva a cabo una gran campaña. Si tiene éxito, se cubre de gloria. Sin embargo, los éxitos a gran escala de este tipo son difíciles de lograr. El alto grado de compromiso requerido podría debilitar su organización. Si no alcanza el éxito, su organización perderá fuerza y credibilidad y hasta podría colapsarse.

Un ejemplo del enfoque Grand Golpe podría ser cuando una ONM decide utilizar toda su energía o gran parte de ella a fin de obtener una compensación para las personas que fueron infectadas con hepatitis C (VHC) a través de su tratamiento de hemofilia. Esta es una causa noble y sin duda sería acogida por los miembros si logra tener éxito. Pero alcanzar esta meta podría tomar años de arduo trabajo y recursos y podría no tener éxito.

Usted debe decidir si es una buena idea poner todos sus recursos en un solo proyecto. La alternativa es el enfoque de:

Pequeños triunfos

Esta es una estrategia mucho más conservadora y con menos riesgos. Esencialmente, divide a la estrategia del Grand Golpe en una serie de estrategias más pequeñas y, por lo tanto, más asequibles. La ventaja de este enfoque es que los pequeños triunfos son más fáciles de mantener y

las pequeñas pérdidas más fáciles de sobrellevar. Esta estrategia le permite a su organización seleccionar metas pequeñas, pero asequibles mediante el uso de las fortalezas con las que cuenta.

Utilizando el ejemplo anterior, el enfoque de pequeños triunfos podría consistir en:

- incrementar la conciencia del público respecto a los efectos del VHC;
- pedir a los miembros que soliciten el apoyo de su representante gubernamental;
- obtener el apoyo de todos los partidos políticos para la causa;
- obtener el apoyo de los especialistas clínicos;
- obtener cobertura de medios para sus objetivos de campaña;
- presentar el caso de compensación al Ministro de Salud.

Elegir sus objetivos

Hay varias formas de elegir los objetivos que incluirá en su plan. Una manera consiste en utilizar el método EMART. Los objetivos de su plan deberán ser:

Específicos

Proporcione una descripción clara y fácilmente comprensible del objetivo. Por ejemplo, no diga “mejorar la calidad del boletín”. Mejor diga “mejorar la calidad del boletín mediante 1) la adición de más artículos de interés humano, 2) la inclusión de fotografías, 3) invitaciones a comentaristas clave para tocar temas específicos, etc.”.

Mensurables

¿Cómo pueden los demás saber cuando se alcanzó el objetivo? Si, por ejemplo, el objetivo es recolectar \$100 dólares, sabrá que lo ha logrado al contar el dinero reunido y podrá verificarlo con su estado de cuenta bancario. El Formato 2 presenta otros ejemplos de medición de resultados.

Alcanzables

Sea claro respecto a quién es el responsable y asegúrese de que dicha persona cuente con los medios para completar la tarea con éxito. Asegúrese de que se asigne la tarea correcta a la persona correcta. Esto no es cuestión de antigüedad o rango, sino de quién cuenta con

las habilidades requeridas y la voluntad para alcanzar el objetivo.

Realistas

No establezca objetivos demasiado ambiciosos. No alcanzar un objetivo puede tener un efecto negativo en la persona responsable y en toda la ONM. Por lo tanto, a veces es mejor establecer objetivos más conservadores, por ejemplo “incrementar los ingresos anuales en 20 por ciento durante los próximos cinco años”, en lugar de “incrementar los ingresos anuales en 100 por ciento este año”. Recuerde que las cosas toman tiempo.

Limitados en tiempo

Establezca un calendario en el que deberá alcanzarse el objetivo. Esto le ayudará a medir el éxito y también le permitirá establecer objetivos posteriores que dependerán de la consecución de una meta previa.

Utilizando el método EMART como guía, usted deberá poder establecer una serie de objetivos para su ONM.

Antes de elaborar un plan detallado, es buena idea preparar antes un boceto preliminar a fin de asegurarse que su ONM cuenta con los recursos necesarios para proceder (véase el Formato 1).

Una vez que ha determinado que cuenta con los recursos necesarios, elabore un plan más detallado que incluya la meta principal y los objetivos específicos para alcanzarla (véase el Formato 2). Haga esto para cada meta. Recuerde incluir una sección de “comentarios” para anotar cualquier desviación del plan, ya que esto le será de utilidad para su planeación posterior.

Paso 3: Instrumentación

La etapa de instrumentación es la parte más difícil de la planeación. Esto se debe a que es más fácil hablar de algo que llevarlo a la práctica. Asimismo, debido a que los planes por lo general implican un cambio en el estado presente de las cosas, siempre hay quienes no ven la necesidad del cambio y no quieren hacerlo. Por lo tanto, instrumentar su plan requerirá fortaleza, flexibilidad, tacto y una

Formato 1: Boceto preliminar

Meta	Personas y habilidades necesarias	Fondos necesarios	Infraestructura necesaria	Otros (especificar)
Producir un boletín	Editor con buena capacidad de comunicación	Correo \$100 Papelería \$200 Fotocopiado \$500	Espacio de oficina	Materiales que publicar

Formato 2: Plan detallado

Meta principal: Producir un boletín trimestral para los miembros				
Objetivo	Persona responsable	Tiempo para realizarlo	Forma en la que será medido	Comentarios
1. Recolectar \$500 para la compra de programas informáticos	Tomós	Fines de enero	Estado de cuenta / lista de donantes	
2. Crear una lista de correos actualizada de miembros	Enrique	Fines de febrero	Base de datos	
3. Nombrar un editor	Comité	Fines de enero	Actas del comité	
4. Editar el material para el primer número	Editor	Fines de febrero	Ejemplos / contribuciones	
5. Producir un borrador del boletín	Editor	Mediados de marzo	Borrador del documento	
6. Finalizar y enviarlo a los miembros	Editor y Enrique	Finales de marzo	Producto terminado	

confianza total en que lo que hace es adecuado para su ONM.

Hay muchas maneras diferentes de instrumentar un plan. Sin embargo, estos son algunos consejos básicos para una instrumentación exitosa. ¡Esta lista está lejos de ser exhaustiva!

- Como se mencionó anteriormente, asegúrese de contar con la participación de su comité y otros actores relevantes en las primeras etapas. De esta forma, el sentido de propiedad compartida del plan será mayor. El plan deberá incluir algo para todos, aun si no es total y universalmente aceptado. ¡Muy pocos planes lo son!
- Dirija desde arriba. El director o presidente de su ONM debe aprovechar cualquier oportunidad para promover los beneficios de la instrumentación exitosa del plan. Del mismo modo, él o ella nunca debe hablar mal de ninguna parte del plan.
- Trate de asegurarse de que todos los miembros de su comité desempeñan un papel en la instrumentación del plan. De

igual forma, asegúrese de que el nombre del presidente aparece en la lista de personas responsables. Recuerde, aquéllos que se sientan relegados podrían convertirse en un obstáculo para el éxito, así que haga todo lo posible para asegurar su participación activa.

- No deje que el plan permanezca en un armario acumulando polvo. Por ejemplo, puede utilizar acciones individuales como elementos de la agenda para las reuniones del comité de su ONM. De esta forma, será menos posible que su organización falle en el logro de una sola meta.
- Supervise todos los aspectos de la instrumentación del plan regularmente. Con una supervisión cuidadosa, será evidente cuando se rebasen los tiempos establecidos o qué acciones no están teniendo los resultados esperados y lo que puede hacerse para corregir esto. Si, por ejemplo, la persona responsable de una acción ha sufrido una hemorragia y no puede completar la tarea como se requiere, necesita reemplazar dicha persona con otra capaz de realizar la tarea o, si esto no fuera posible,

Formato 3: Supervisión y evaluación

Estrategia: Incrementar las compras gubernamentales de concentrado de factor					
Meta principal: incremento anual mínimo de 25%					
Objetivo	Calendario < 12 meses	Calendario 1 – 2 años	Persona responsable	Control / Proceso de retroalimentación	Alcanzado Si / No
Asegurar apoyo clínico	3/12		Pedro	Reunión clínica	
Preparar caso para presentar al Ministro	4/12		Yuri	Preparar caso de negocios	
Obtener cobertura de medios sobre efectos de la falta de factor	5/12		Juana	Entrevistas con PWH y doctores	
Reunirse con el Ministro y presentar el caso	6/12		Presidente de ONM, hematólogo, presidente de la FMH	Fecha de reunión	
Cobertura de medios post reunión	6/12		Juana	Entrevista con presidente de ONM	
Revisar la estrategia de campaña	7/12 en adelante		Comité de ONM	Reunión de revisión de estrategia	

- modificar el calendario y tal vez adelantar algunas otras acciones que no dependen de ésta.
- Cuando los objetivos se hayan alcanzado con éxito, asegúrese de felicitar a los responsables. De igual modo, sea comprensivo y considerado respecto a las razones por las que no fue posible alcanzar totalmente un objetivo.

Como lo sugiere el triángulo de acciones de la página 2, el proceso de planeación debe generar constantemente acciones nuevas o modificadas a fin de mantener un desarrollo continuo. Por lo tanto, debe supervisarse cada paso de la tanto, debe supervisarse cada paso de la instrumentación dirigido a la consecución del objetivo. Esta supervisión y evaluación ayudarán a su ONM a saber qué ha hecho bien y qué podría hacer mejor en el futuro. De esta forma no se repetirán los mismos errores.

El Formato 3 proporciona un modelo para la supervisión y evaluación de los avances. Notará que tiene dos columnas de calendario. Esto se debe a que rara vez todos los objetivos encajan totalmente en un año financiero o calendario.

Por lo tanto, esta herramienta de supervisión tiene un periodo de dos años. En general, esta información no deberá distribuirse fuera de la ONM.

Conclusión

Espero que la lectura de esta monografía le haya ayudado a darse cuenta de que la planeación de acciones es manejable y, sobre todo, que vale la pena el esfuerzo. Si se lleva a cabo en forma adecuada, contribuirá a que los negocios de su organización se realicen sin poner demasiada presión en sus miembros u otros voluntarios.

Para las ONM que desean iniciar la planeación de acciones de manera regular utilizando esta monografía, la FMH puede ofrecer cierta orientación general a través de su red de voluntarios. También puede proporcionarle ejemplos de planes de acción que pueden utilizarse como modelos para la creación de su propio plan de acción. 

Anexo 2: Glosario

Entidades interesadas: Personas u organizaciones interesadas en un proyecto o actividad. Las entidades interesadas pueden ser personas que se benefician, personas que benefician, personas que influyen o simpatizantes. Pregúntese “¿a quién le interesa esta actividad?” y “¿qué es lo que le interesa?” a fin de saber quiénes son las entidades interesadas en una actividad o proyecto.

Estrategia: El enfoque utilizado para alcanzar un propósito o meta.

Evaluación: Una comparación de lo que se esperaba que ocurriera con lo que realmente ocurrió durante un proyecto. La evaluación también puede estudiar la forma en la que se hicieron las cosas.

Meta: Un enunciado general sobre el propósito de un proyecto o actividad.

Organización Nacional Miembro (ONM): Una organización nacional de hemofilia que es miembro de la Federación Mundial de Hemofilia.

Objetivos: Los pasos específicos tomados para alcanzar una meta.

Plan de acción: Un registro de las actividades que un grupo ha acordado llevar a cabo a fin de alcanzar sus metas. Incluye aspectos específicos sobre qué hará quién, cuándo y cuánto costará.

Supervisión: Rastreo constante de un proyecto, a medida que se lleva a cabo.

Visión: Un sueño o idea sobre la forma en la que las cosas podrían mejorarse en el futuro.

Anexo 3: Bibliografía

Johnson G, Scholes K. *Exploring Corporate Strategy (5th Edition)*. Prentice Hall Europe, 1999.

Levine SJ. *Guide for Writing a Funding Proposal*. Project Detail: Goals and Objectives (online). Michigan State University. 1999. <http://www.learnerassociates.net/proposals>.

Mintzberg H, Quinn JB. *The Strategy Process*. Prentice Hall International. 1992.

Nagy J, Fawcett S. *Community Tool Box*. Chapter 8, section 1. VMOSA (Vision, Mission, Objectives, Strategies, Action Plan): An Overview. University of Kansas. 1998. <http://www.ctb.lsi.ukans.edu/>.

Osborne SP. *Managing in the Voluntary Sector*. International Thomson Business Press. 1996.

St. Francis Xavier Diploma in Adult Education: Training for the Trainer Manual. St. FX Press. 1996.

Tatamagouche Educational Design Model. Tatamagouche Centre Press. 1996.

Thompson, JL. *Strategic Management, Awareness and Change*. International Thomson Business Press. 1997.



1425 René Lévesque Blvd. W., Suite 1010 Montréal, Québec H3G 1T7 CANADA
Tel.: +1 (514) 875-7944 Fax: +1 (514) 875-8916
www.wfh.org