

PLAN DE GESTION Y CONTROL

La necesidad de la planificación

La planificación es una técnica de organización hoy día muy aplicada. Es válida para nuestra experiencia. La necesidad de planificación viene dada porque nos permite prevenir el futuro en función de nuestra experiencia y del análisis que podamos hacer del entorno. La definición de objetivos nos permite prevenir el futuro, y así poder adelantarnos a él. Esto no es nuevo. Cualquier tipo de organización se plantea la necesidad de planificar no sólo a corto plazo, sino para tres o cuatro años vista.

Hay, pues, que pensar qué seremos en el futuro, contando con qué va a ser el futuro. Hay que hacer un serio esfuerzo y pensar que serán los colegios dentro de cinco años, prevenir el futuro y adaptarnos a él en organización y medios.

Otra finalidad que persigue la planificación es ejercer un control sobre la gestión y el funcionamiento. No puede existir control, si no hay planificación. No se puede decir si un colegio ha funcionado bien o no, si de antemano no había unos objetivos, unos programas, definidos. Por otra parte, y como una finalidad más, la planificación ayuda a tener criterios y cauces de actuación en común, sirve pa-

ra definir herramientas comunes de trabajo.

El Plan de Gestión

El Plan de Gestión es un instrumento más para la organización. Consiste en la definición de objetivos, programación de actividades y medios a realizar para alcanzar los objetivos, así como en el presupuesto económico que va a suponer llevar adelante el Plan. No es un objetivo en sí. Es una técnica para una mejor organización que permite a un colegio, a una empresa, funcionar mejor. Pero puede obtenerse resultados positivos y negativos. En buena parte esto va a depender de la actitud de los miembros del colegio ante la organización del mismo.

En base a los objetivos generales, a la razón de ser de cada Colegio, establecidos por las Asambleas y las Juntas Directivas, el Equipo de Monitores es el encargado de elaborar anualmente, al comienzo de curso, el Plan de Gestión. El primer paso es definir los objetivos anuales que el colegio ha de pretender en el curso. Por supuesto, los objetivos anuales, han de estar en función de los objetivos generales del colegio. Luego cada monitor ha de marcar los obje-

tivos de las funciones que tiene encomendadas, de su puesto de trabajo. Los objetivos para que sirva para algo tienen que partir de un análisis serio de la realidad del colegio y de su entorno. Deben ser claros, realistas y realizables, medibles en el tiempo, en cantidad y en calidad.

Un segundo paso es establecer los programas de actuaciones, de medios, que han de servir para lograr los objetivos. No basta con decir lo que se quiere conseguir. Hay que poner los medios para conseguirlo. Hay que hacer un programa fijando el tiempo en que se va a realizar cada actividad o emplear cada medio. Asimismo la programación de actividades y medios de cada área debe ir acompañada de su correspondiente presupuesto económico por meses.

La tercera parte de un Plan de Gestión es la elaboración del Presupuesto General por meses y anual, que cubra los programas previstos. A la hora de elaborar un Plan de Gestión no hay que partir del presupuesto económico. Son los objetivos que se pretenden conseguir, son las actividades que se tratan de realizar las que definen el presupuesto. Por supuesto a la hora de fijar objetivos y de establecer programas hay que tener en cuenta, entre otras cosas, la realidad económica del colegio. Pero el presupuesto es una consecuencia, que ha de ser realista.

La elaboración del Plan de Gestión debe hacerse por escrito. Una vez elaborado pasa a la Junta Directiva, quien debe estudiarlo, revisarlo y aprobarlo en la forma que considere conveniente. Por medio de él podrá ejercer eficientemente, de forma directa y concreta, la dirección y el control.

Para el Equipo de Monitores la elaboración del Plan de Gestión es rentable. Es un plan sistemático y completo para todo un año. Por supuesto cabe la flexibilidad y las modificaciones. Pero con el Plan de Gestión no es preciso estar cada semana, cada mes, planificando la gestión del centro, las actividades, etc. Con él se evita en gran medida la improvisación y la actuación desordenada y asistemática.



Propuestas para una mejor organización presentadas en la II Ponencia de la XV Asamblea Estatal de CFR.



Control

La palabra "control" en organizaciones con pretensiones democráticas tiene significados negativos y considerables rechazos. Los tipos de controles que se sufren en esta sociedad dan pie para ello. Sin embargo, hay que tener una idea positiva del control. El control debe ser sano. No debe ser un medio de imposición, de censura, de restricción de la libertad. No hay que controlar para fiscalizar. Hay que controlar para que el colectivo, la comunidad, avance. Sin control es difícil avanzar.

Hay muchas formas de ejercer el control: negativas y positivas. No todo intento de ejercer el control es efectivo. Ni las formas autoritarias son las que más controlan. Para ser efectivo el control ha de ser sistemático, no a voleo, y contar con herramientas que posibiliten ejercer un control democrático.

El control de funciones y el control de resultados son dos formas que pueden interesar a los colegios. Es decir, controlar el cumplimiento o no de las funciones de los órganos de dirección y de sus miembros, del equipo de monitores y de cada uno de sus componentes; y controlar los resultados de la gestión del equipo de monitores. Esto es lo que hay que controlar.

Para ejercer este tipo de control

podemos contar con las dos herramientas para una mejor organización, presentadas en esta ponencia. La Descripción de Puestos de Trabajo (ver n.º 49 de ENCRUCIJADA), que define las funciones de cada órgano y cada puesto de trabajo, sirve para el control de funciones, cuando se precise realizar tal control. El Plan de Gestión debe ser utilizado mensualmente y a finales de curso para controlar su realización y los resultados obtenidos, tanto a nivel de los objetivos marcados, como a nivel de la puesta en práctica de las actividades y medios programados, como de los presupuestos económicos previstos.

El principal protagonista del control debe ser la Junta Directiva (Junta Rectora o Consejo Rector, según la denominación que se adopte en cada caso). El Equipo de Monitores o el Coordinador del Equipo debe presentar los informes y balances precisos y responsabilizarse ante la Junta. Por su parte la Asamblea General debe pedir cuentas a la Junta.

A nivel del órgano de gestión, equipo de monitores, el Coordinador del Equipo, si existe, debe coordinar y controlar la gestión del equipo, de cada uno de sus miembros. De no darse esta figura el equipo, en su conjunto, debe realizar esa labor. Y, en la base de todo, está el control que cada monitor debe ejercer

sobre sí mismo. La descripción de puestos de trabajo y el Plan de Gestión son herramientas válidas para el autocontrol, para saber si está cumpliendo cada uno con sus funciones y su programa de trabajo.

Consideración final

El tema de la organización abordado en esta ponencia, la necesidad de dotarse de instrumentos que posibiliten una organización más racional y eficaz, es una tarea primordial de muchas de nuestras organizaciones, y también de nuestros colegios. Ahora bien, la Descripción de Puestos de Trabajo y el Plan de Gestión no son una panacea, por si solos no van a resolver todos los problemas organizativos. Ciertamente ambas técnicas son instrumentos que pueden ayudarnos a organizarnos mejor. Pero deben ir acompañados de un cambio positivo de actitud ante la organización. Sin este cambio de actitud podemos utilizar muchas técnicas, pero quizás nuestras organizaciones sigan manteniendo las mismas limitaciones de fondo.

