

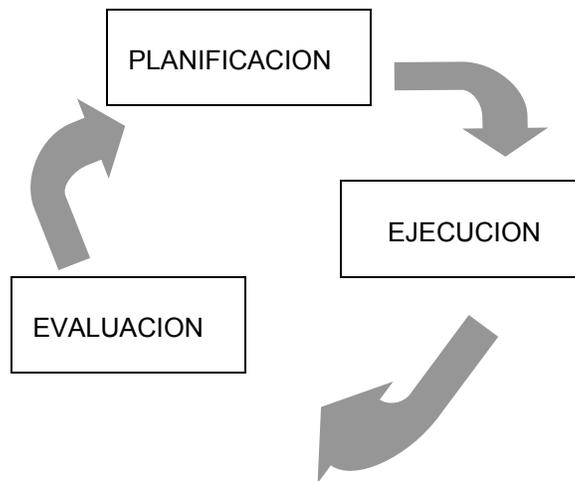


## **Módulo 4 – Clase 2: PLANIFICACION ESTRATEGICA**

Partiremos de una posible definición de Organizaciones de la Sociedad Civil socialmente transformadoras:

*“Aquellas organizaciones que, no teniendo fin de lucro ni estando animadas por una racionalidad economicista, trascienden el eje de confrontación hegemónico-contrahegemónico, y son capaces de asumir un rol articulador -generando nuevos lenguajes y percepciones de la realidad social- y de promover espacios de participación comunitaria y consultiva. Están dotadas de capacidades técnicas y de gestión acordes a su propia identidad, y de una actitud flexible e innovadora, de permanente **adaptabilidad al cambio**”.*

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO



El proceso de Planificación tiene 2 niveles:

- Planificación Estratégica
- Planificación Operativa

Muchas organizaciones fracasan porque van directamente a la planificación operativa, sin realizar primero la estratégica.

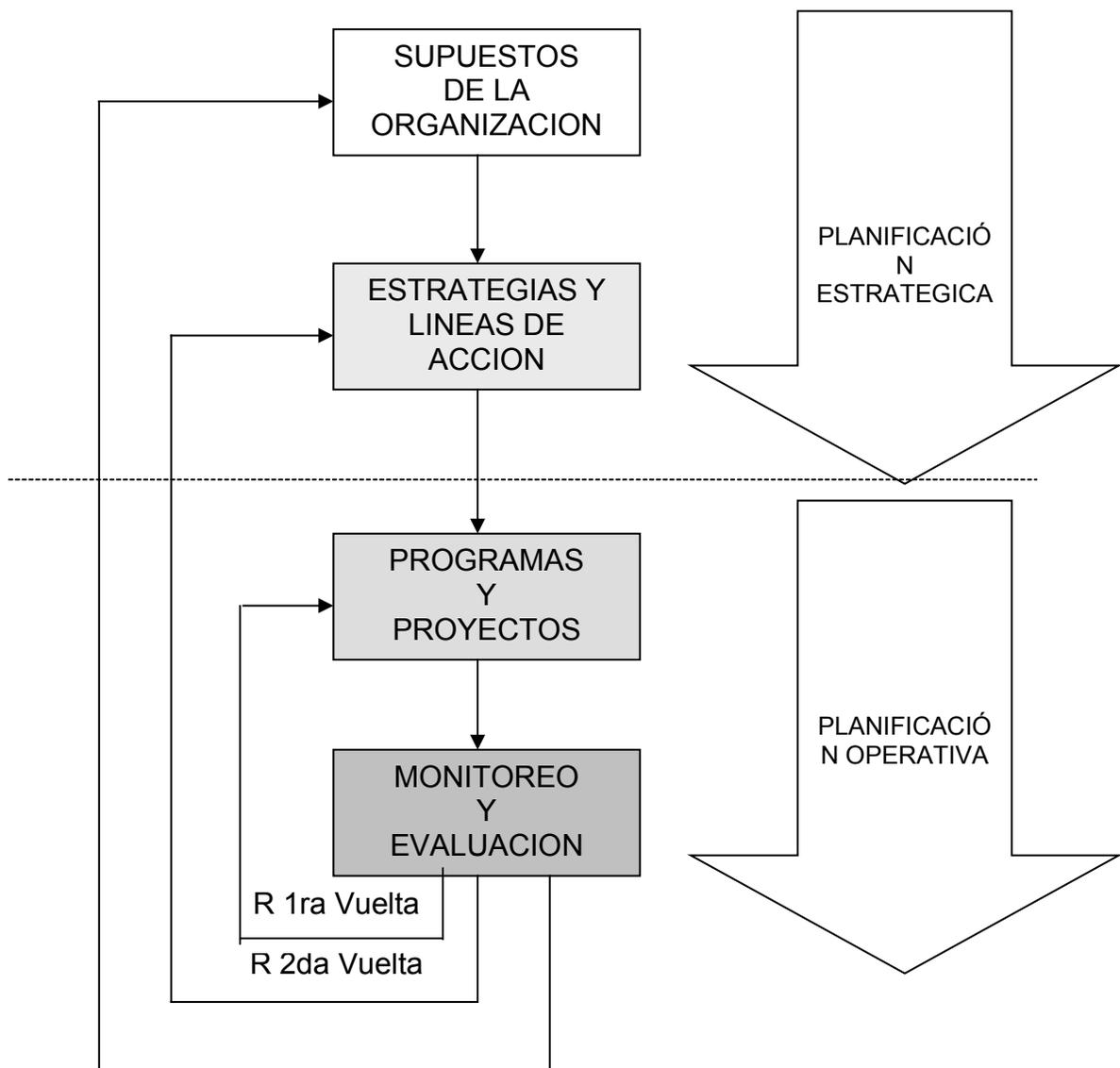
No construyen valores compartidos con la profundidad suficiente y no detectan el cambio (interno, externo) ni se adaptan al mismo.

Dentro de la Planificación Estratégica (PE) podemos detectar dos niveles de análisis:

- a) Los supuestos organizacionales, asociados a valores y principios, que constituyen el nivel superior de la PE
- b) El análisis contextual y la formulación de estrategias y líneas de acción

Dentro de la Planificación Operativa aparecen los *proyectos y actividades* que realiza la organización.

Considerando estos niveles, el ciclograma anterior, puede ampliarse dando lugar al siguiente, conocido como *modelo cibernético* de adaptabilidad al cambio. En el mismo se visualizan los lazos de retroalimentación (R) de distintos niveles.



## R 3ra Vuelta

Vemos así que el monitoreo (evaluación durante un proyecto) y la evaluación puede llevar a modificar próximos proyectos, pero también pueden llevarnos a modificar las estrategias e inclusive los “supuestos organizacionales” o niveles superiores de la planificación.

Normalmente, cuanto mayor sea el nivel del ciclo, se realizará según períodos de tiempo mayores.

### **El proceso de Planificación Estratégica**

El proceso de Planificación Estratégica tiene como propósito la formulación de las *Estrategias* institucionales. Algunos autores distinguen “Objetivos Estratégicos” (como metas) de las estrategias como medios o caminos.

En otros casos, además de formular estrategias, se intenta visualizar “líneas de acción”, modos de materializar en actividades concretas las estrategias (que pueden ser la base o idea para probables proyectos).

Nosotros aquí solamente utilizaremos el concepto de estrategia.

Podemos definir en principio las estrategias como *pautas generales que orientan la posterior planificación operativa*

La planificación estratégica procura la mejor manera de cumplir con *la misión y los valores institucionales* dentro de las posibilidades dadas por el *contexto*

Como ya se dijo, constituye un paso previo a la planificación operativa, la cual se ocupa de organizar los recursos en torno a actividades, proyectos y programas.

Un corriente error de muchas organizaciones es pasar directamente a la formulación de actividades y proyectos, sin haber atravesado previamente la fase estratégica de la planificación.

Esto puede llevar a serios problemas institucionales, por cuanto se puede estar dilapidando energías en actividades y proyectos eficientemente organizados, pero que no son pertinentes a los valores de la organización, sostenidos en la visión compartida.

Los niveles superiores de la planificación estratégica, es decir, la definición de los supuestos organizacionales, los grandes principios rectores y orientadores de una organización, requieren de un profundo, prolongado (en rigor, permanente) trabajo de la comunidad organizacional, articulando permanentemente sus diversidades en torno a valores compartidos.

Constituye el verdadero “cimiento” para las posteriores actividades colectivas.

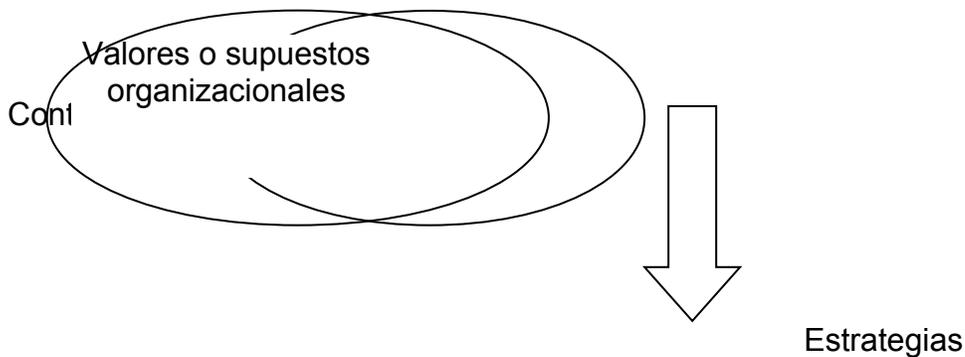
Cuando las organizaciones se lanzan a realizar actividades y proyectos salteando estas etapas (estratégicas), casi con seguridad la carencia aparecerá y se manifestará de muchas maneras (enfrentamientos, desánimo, falta de recursos, baja dedicación, malestar).

La formulación de estrategias puede así ser vista como un eslabón o enlace entre los valores institucionales y la planificación operativa.



Por lo tanto los proyectos y actividades en general, deben ser *identificados* y *formulados* sólo después de que la organización tenga en claro sus *estrategias*, ya que aquellos deben ser coherentes con estas últimas.

Conforme a lo dicho de que la planificación estratégica procura cumplir con la misión y los valores institucionales en general, dentro de un contexto dado, las estrategias pueden visualizarse a través del siguiente esquema general:



Esto significa que las estrategias deben al mismo tiempo:

- a) Responder a los valores de la organización, a su visión, misión y marco conceptual del proceso de desarrollo, en la mayor medida posible
- b) Ser las mas adecuadas y viables en función de un contexto (externo e interno)

En modo sinóptico, podemos conceptualizar el proceso de PE en tres etapas sucesivas:

1. Definición de los valores o supuestos organizacionales
2. Análisis contextual
3. Formulación de Estrategias

El paso 3 es el resultado al que apunta todo el proceso, pero no puede ser abordado si no se cuenta previamente con la realización del 1 y del 2.

### **Los supuestos organizacionales**

Para poder formular adecuadamente las estrategias, es necesario definir previamente varios conceptos, que pueden ser englobados dentro de los llamados "supuestos organizacionales".

Los supuestos organizacionales (llamados así por ser construcciones intersubjetivas de la organización) reflejan los valores compartidos de los miembros de la organización.

En general suelen conceptualizarse en tres categorías<sup>1</sup>:

- a) **Visión**
- b) **Misión**
- c) **Marco Conceptual del Proceso de Desarrollo**

A continuación daremos breves definiciones para los tres supuestos:

#### **Visión**

Es el "sueño" organizacional, es la expresión explícita, participativamente construida, de una situación futura de la comunidad, conforme a los valores de la organización. Tal escenario debe ser difícil de lograr, como para que constituya un desafío, aunque no imposible, en cuyo caso llevaría a la parálisis. En general, la visión es la expresión institucional de cómo desea y cree que será la situación de una comunidad y un ámbito geográfico determinados, en algunos años (5, 10).

Es importante destacar que la visión *no depende sólo de lo que haga nuestra organización*, sino también de lo que hagan otras organizaciones y fuerzas sociales actuantes.

Para algunos autores (Anelo, Barstow) hay dos tipos de visión:

- La visión de la comunidad transformada, es decir, como soñamos que será nuestro escenario local o regional en un plazo determinado
- La visión del *desarrollo institucional* que describe el cómo imaginamos nuestra organización en dicho plazo.

La visión responde a la pregunta "*¿Hacia donde vamos?*"

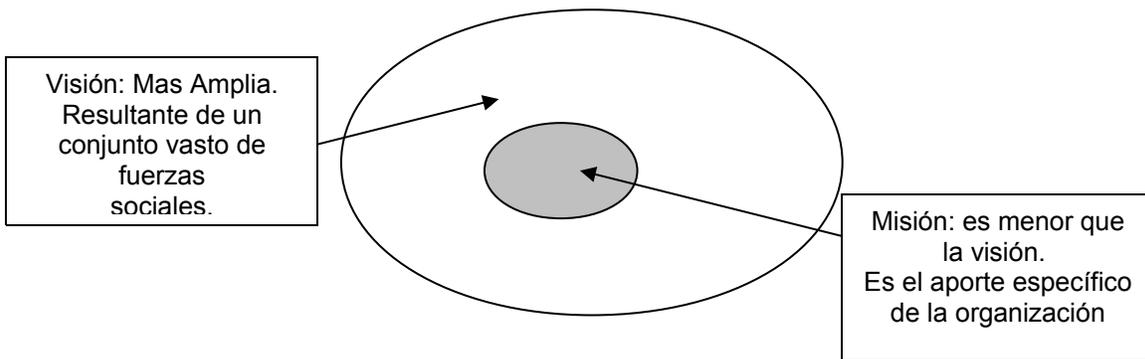
---

<sup>1</sup> El Análisis Contextual, que se verá luego, puede también considerarse un Supuesto Organizacional

## Misión

La misión es el aporte específico de nuestra organización particular al cumplimiento del sueño, de la visión.  
Es lo que hace nuestra organización, lo que la caracteriza.  
Es la declaración explícita, participativamente construida, de la razón de ser de nuestra organización.

Por lo tanto queda claro que la misión debe ser coherente con (conducente a) la visión.

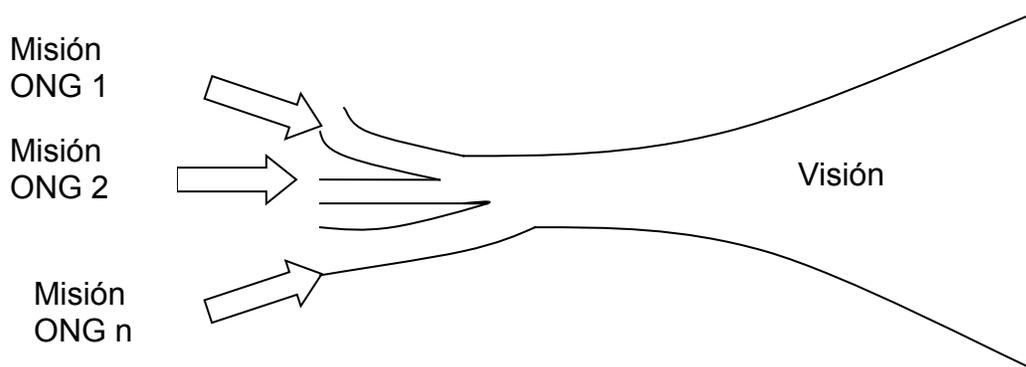


La misión responde a la pregunta “¿Qué es lo que hacemos?” o también “¿Para qué existe la organización?”

Una analogía que puede aclarar la relación entre Visión y Misión, es la del ecosistema.

Así como un ecosistema resulta de la interacción de un conjunto de especies, la visión resulta de un conjunto de organizaciones y fuerzas sociales actuantes. Del mismo modo, así como en el ecosistema cada especie tiene un “nicho” ecológico, o función específica, cada organización tiene una misión, una razón de ser.

También puede ser útil la imagen de un río y sus afluentes.



De todo esto se desprende que la visión resulta idealmente de las misiones articuladas de un gran número de organizaciones trabajando en red, es decir con vínculos cooperativos y no conflictivos.

Queda claro que en la práctica esto dista de ser así.

### **Marco Conceptual del Proceso de Desarrollo**

Este supuesto organizacional es frecuentemente dejado de lado en alguna bibliografía de Planificación Estratégica, pero es sin embargo, de máxima importancia.

El MCPD es la expresión explícita, participativamente construida, de la manera de intervenir, del estilo de desarrollo, del tipo de procesos a través de los cuales nuestra organización promueve su misión.

Una misma misión, por ejemplo “reducir la brecha entre ricos y pobres” puede ser perseguida de distintos modos<sup>2</sup>, por ejemplo: mediante la presión política, el asistencialismo, la lucha armada, la educación popular y concienciación o la promoción del desarrollo de base participativa.

Cada organización declara, a través del MCPD, cual es su estilo, su modo de hacer, su comprensión del proceso de desarrollo (por ejemplo, el Desarrollo a Escala Humana, que implica promover la participación como base de sinergia social)

El MCPD se relaciona con los procesos, es, de algún modo, la “*estrategia paraguas*” o *macro estrategia organizacional*

Responde a la pregunta “¿cómo lo hacemos?”

### **El análisis contextual**

El análisis contextual es una etapa del proceso de PE que procura lograr el conocimiento del contexto en el que se mueve la organización, a fin de priorizar aquellas estrategias que sean más compatibles con éste.

Cuando hablamos de contexto, nos referiremos aquí tanto al *externo* (medio ambiente) como al *interno* de la organización.

---

<sup>2</sup> Algunos autores, como Eloy Anello, opinan que misión y MCPD deben necesariamente coincidir, que el proceso es en última instancia análogo al fin perseguido.

El análisis contextual es también un “supuesto organizacional”. Desde una postura epistemológica que reconoce la subjetividad de quien percibe como factor que influye en la propia realidad, no conoceremos el contexto “objetivo” si no que conoceremos la imagen que la organización proyecta de su contexto.

Esto es coincidente con el modelo organizacional inspirado en la autopoiesis de Maturana y Varela, en el que la organización trae a la luz su propio contexto, su propio mundo.

Aclarado esto, es decir, que la organización siempre interpretará su contexto a través de su subjetividad, de su carga teórica, de su cultura organizacional, veamos algunas “herramientas” de análisis contextual: herramientas para el conocimiento general del contexto externo, y el procesamiento de dicho conocimiento a través de métodos tales como el FODA o la Matriz de Necesidades y Satisfactores.

### *Conocimiento de la microregión y del contexto externo en general*

Existen diversos medios para obtener conocimiento del contexto externo, muchos de los cuales son las propias técnicas de recolección de datos propias de las ciencias sociales.

Entre ellos:

- Mapas de la microregión (útiles para organizaciones de fuerte inserción territorial)
- Listado de instituciones y actores relevantes del área geográfica o esfera de influencia de nuestra organización
- Estadísticas y registros informativos
- Información recogida en grupos focales o informantes clave
- Información recogida por medio de instrumentos clásicos (entrevistas, encuestas)

El objetivo es en todos los casos, adquirir la máxima información posible con respecto al medio ambiente en el que se mueve nuestra organización, entendiéndose por este el conjunto de actores (individuales e institucionales) y de factores culturales y naturales que influirán en el desempeño de la misma.

Se debe tener presente que este medio ambiente es tanto geográfico como “ilocal”, es decir, no geográfico, si no temático.

Así, para una organización de la salud, las políticas sanitarias nacionales pueden ser un elemento importante en su contexto (macro contexto), independientemente de que el ministerio esté geográficamente lejano.

### *El método FODA*

Este método, surgido de la planificación estratégica militar, y adoptado en el mundo empresarial, adolece de fuertes defectos de linealidad y reduccionismo.

No obstante, es útil conocerlo y puede ayudar a la PE de las OSC, por tener la virtud de procesar el conocimiento disponible sobre el contexto externo y sobre las condiciones internas de la organización, a través de cuatro operadores conceptuales que “acortan el camino” hacia la formulación de estrategias.

Estos operadores son las

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Decimos que estos operadores “acortan el camino” por que permiten destacar la información relevante, la esencia de lo que finalmente nos interesa saber de ese contexto, es decir, identificar aquellas situaciones que no serán neutras con respecto a posibles estrategias, si no que las favorecen o las dificultan.

Los cuatro operadores surgen de una matriz de 2 x 2, que surge de considerar, por un lado si la situación es externa o interna con respecto a la organización, y por el otro, si es favorable o desfavorable a la misma.

	<i>Interno</i>	<i>Externo</i>
<i>Favorable (+)</i>	Fortalezas	Oportunidades
<i>Desfavorable (-)</i>	Debilidades	Amenazas

Las *fortalezas* son capacidades de nuestra organización: conocimientos, destrezas, experiencia, compromiso, tiempo de dedicación, profesionalismo, recursos logísticos propios, creatividad, posicionamiento, etc.

Las *oportunidades* son aquellas situaciones derivadas de actores externos de nuestra organización, que propician o facilitan el accionar de nuestra organización. Por ejemplo políticas que fomentan exactamente aquello que nos proponemos como misión, oportunidades de financiamiento, aceptación de la comunidad a un determinado tema, etc.

Las *debilidades* son aquellas ausencias o bajo desarrollo de capacidades en nuestra organización, que podrían dificultar una determinada estrategia. Por ejemplo, la falta de formación de nuestros miembros en una determinada temática constituye una debilidad para encarar acciones en dicha temática.

Las *amenazas* son el reverso de las oportunidades: situaciones derivadas de actores externos que se oponen o dificultan nuestro accionar.

A veces antes de implementar una determinada estrategia, debe hacerse un trabajo previo para convertir las debilidades en fortalezas (por ejemplo, con un programa de capacitación interna) y revertir las amenazas, neutralizándolas e inclusive convirtiéndolas en oportunidades (por ejemplo una campaña para sensibilizar y promover la valorización de un tema que está desacreditado por el mal manejo que tuvo en el pasado)

El análisis FODA consiste en identificar participativamente cuatro conjuntos de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Eventualmente cuando el número de elementos de cada uno de estos conjuntos sea elevado, se deberá hacer una priorización y selección de F, O, D y A, a fin de contar con menos variables en la identificación de las estrategias.

Dicha selección puede hacerse por consulta grupal y puede apoyarse con instrumentos tales como el método de priorización por pares, que permite encontrar F, O, D y A prioritarias.

Supongamos que queremos priorizar un número menor de Fortalezas:

	Fn	-----	F3	F2
F1				
F2				
F3				
⋮				
Fn-1				

Se comparan de a pares, por ejemplo F1 con F2. En el casillero en que se "cruzan" se coloca la que el grupo considere la más importante. Luego se cuentan las veces que aparece cada una, y la que aparezca más veces, es aquella a la que el grupo da más prioridad, luego la 2da, etc.,

### *Matriz de necesidades y satisfactores*

Un método distinto, que puede resultar complementario para conceptualizar el contexto en términos de la posterior formulación de estrategias es la Matriz de Necesidades y Satisfactores.

La misma responde al marco teórico del Desarrollo a Escala Humana, y permite evaluar: cómo se satisfacen, con qué tipo de satisfactor y el grado de población que tiene acceso a tal satisfacción, lo que permite luego tomar decisiones sobre las estrategias prioritarias.

<b>Necesidad</b>	<b>¿Como se satisface?</b>	<b>Satisfactores</b>	<b>% Pobl</b>
Subsistencia			
Protección			
Afecto			
Ocio			
Creación			
Identidad			

Entendimiento			
Libertad			
Participación			
Trascendencia			

### La formulación de Estrategias

Con estos elementos definidos (visión, misión, MCPD y análisis contextual) es posible pasar a la formulación de estrategias.

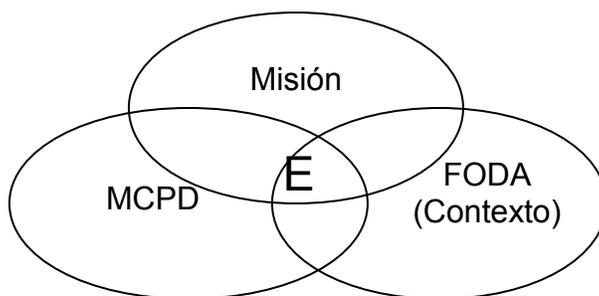
Una definición de *estrategia* más completa que la dada, podría ser ahora:

Las estrategias son pautas generales que orientan la posterior planificación operativa, surgidas dentro de y tendientes a un proceso acorde al **marco conceptual del desarrollo**, que permitan el *máximo grado de cumplimiento* de la **misión** (y por lo tanto a aproximarnos a nuestra **visión**), dentro de las condiciones dadas por el **contexto**.

Son cauces, modalidades prioritarias de intervención.

Supongamos que hemos procesado la información contextual en términos de FODA, y que consideramos que la misión está alineada con la visión, por lo que bastará tener presente la misión.

Aún así, para formular las estrategias, se deberá tener presente simultáneamente la misión, el MCPD, y las FODA.



En el diagrama se ve que las estrategias (E) deben satisfacer simultáneamente estas tres condiciones.

Sin embargo, la formulación de estrategias es un momento sumamente creativo e intuitivo. Los miembros del grupo pueden consultar ampliamente sobre las estrategias, y formular un amplio número de estrategias a partir de una “lluvia de ideas”

En este proceso de formulación, debe evitarse la corriente tendencia a expresar *actividades*. Las estrategias son más genéricas que las actividades.

Estas últimas pueden luego identificarse como “líneas de acción”, al comenzar a pensar en términos operativos o proyectuales (las líneas de acción vinculan la fase estratégica con la operativa y proyectual).

Una vez que se cuenta con un amplio número de estrategias formuladas por el equipo, se pueden identificar las más relevantes a través una matriz de ponderación.

La matriz permite calificar cada estrategia en función de la misión, el MCPD y el FODA. En este último caso, se deberá desglosar el “grado de aprovechamiento de Fortalezas y Oportunidades” (de valor positivo) del “grado de obstaculización debido a Debilidades y Amenazas” (de valor negativo)

La escala de ponderación para cada columna variará según los criterios del equipo de planificación.

Estrategia	Vinculo con la Misión	Concordancia Con MCPD	Aprovechamiento F y O	Pérdida por D y A	Suma total
E 1	3	5	2	-1	9
E 2	4	5	3	0	12
E 3	4	4	2	-3	6
...					
E N	1	2	3	-2	4

En esta matriz dada como ejemplo genérico el rango de ponderación para Misión y MCPD es de 0 a 5, mientras que el de FO es de 0 a 3 y el de DA de 0 a -3. Se observa que las estrategias prioritarias son la E 1 y la E 2.

Estas son por lo tanto las estrategias prioritarias para la organización, ya que son los que mejor combinan la Misión, el MCPD (supuestos, valores) con el Análisis Contextual (entendido a través del FODA).

También puede observarse la siguiente situación con la E 3.

Si la E 3 no se enfrentara a ciertas Debilidades y Amenazas, muestra un interesante potencial (su ponderación ascendería a 9 puntos, igual que la E1).

En estos casos puede pensarse en *estrategias indirectas, previas o de fortalecimiento institucional*, es decir, en intervenciones orientadas a convertir la Debilidades en Fortalezas y / o las Amenazas en Oportunidades.

Así se estará en el futuro, en condiciones de aplicar la estrategia.

Con la identificación de las Estrategias Prioritarias finaliza el proceso de PE, y se está en condiciones de pasar a pensar en términos de líneas de acción que pueden llevar al surgimiento de programas y proyectos, materia de la planificación operativa.

Las líneas de acción definen en forma algo más específica el tipo de trabajo que podría realizarse para implementar una estrategia.

Una estrategia puede originar una o más LA.

Ejemplo:

*Estrategia:* Impulsar procesos de promoción ambiental informales y participativos

*Líneas de Acción:*

- Talleres de capacitación con vecinos
- Encuentro barrial de emprendimientos ambientales domésticos
- Cine debate sobre problemática ambiental

## **El Ciclo de Planificación Estratégica**

Como ya fue dicho, el ciclo de planificación estratégica es de mediano a largo plazo, y debe ejercerse permanentemente en la vida de la organización.

Un proceso de planificación estratégica tomará probablemente algunos meses y una serie de reuniones.

Algunos pasos característicos pueden ser

- 1) *Selección del equipo de la Planificación Estratégica*  
¿Quién realizará la PE?  
Obviamente, cuanto más amplio sea el grupo mayor es la riqueza de la PE, pero más largo es el proceso de consulta.
- 2) *Reuniones para consultar y consensuar la Visión (tanto la de el Desarrollo Institucional como la de la Comunidad Transformada)*
- 3) *Reuniones para consultar y consensuar la Misión.*
- 4) *Reuniones para consultar y consensuar el Marco Conceptual del Desarrollo*
- 5) *Reuniones para definir metodologías y el plan para el Análisis Contextual*
- 6) *Etapa de recolección de datos para tener la información adecuada (a través de entrevistas, reuniones con grupos focales, encuestas, etc.) y poder conformar el mapa de la microrregión, las listas de organizaciones, etc.*
- 7) *Reunión para el procesamiento de la información a través de la Matriz de Necesidades y Satisfactores, método FODA u otros*
- 8) *Reuniones para formulación y priorización de Estrategias (y Líneas de Acción)*
- 9) *Elaboración del documento de la Planificación Estratégica*
- 10) *Aprobación del documento.*