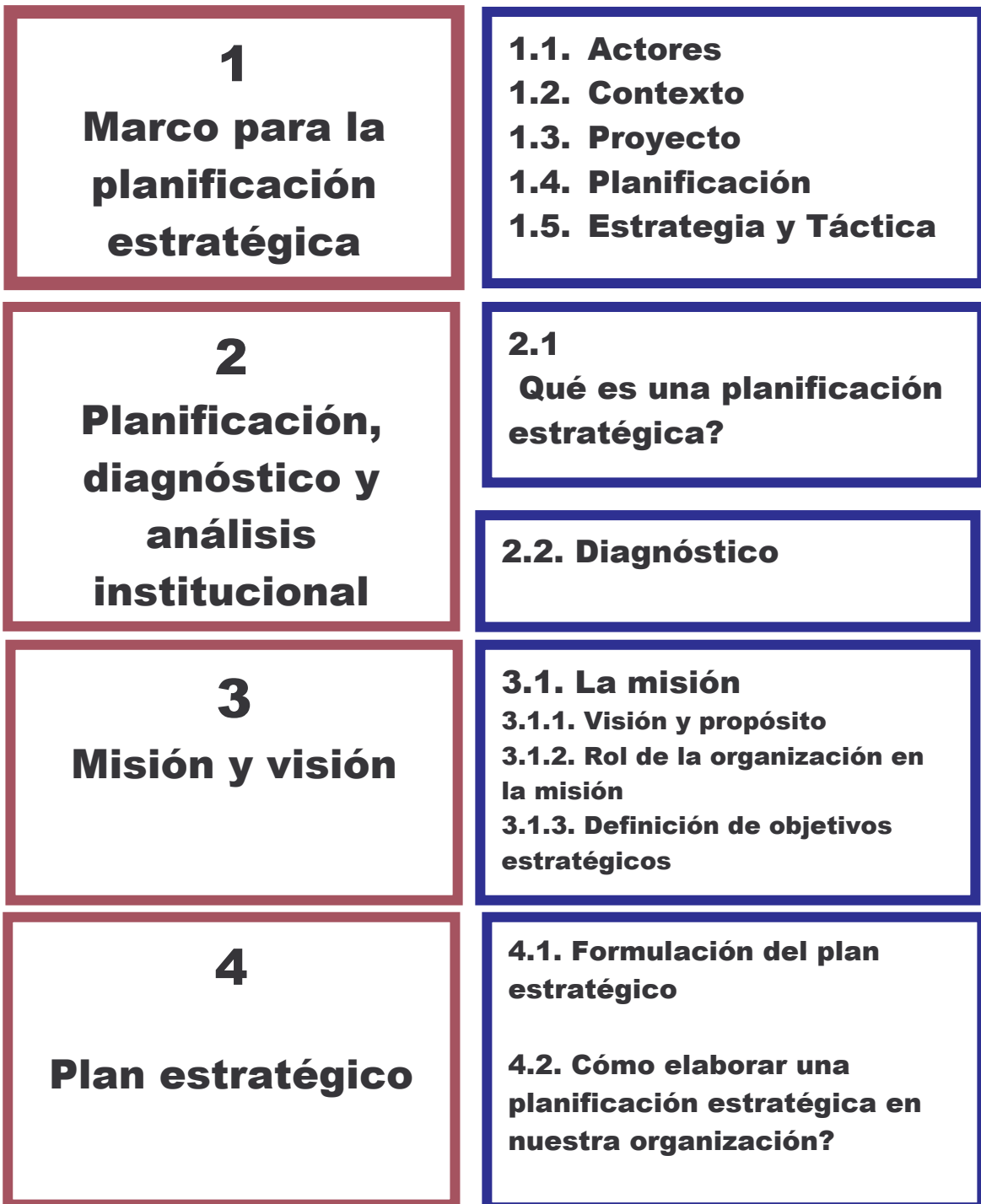


Marco Conceptual:

PLANIFICACION ESTRATEGICA



Introducción

Las organizaciones sociales, ya sean cooperativas, centros vecinales, pequeñas empresas de producción o servicios, tienen que cumplir los objetivos que le dieron origen y que justificaron su creación y existencia.

Para cumplir con los objetivos planteados los integrantes de cada organización deben pensar cuáles son los caminos más convenientes y al alcance de sus posibilidades.

La **Planificación estratégica** es un recurso conceptual metodológico que permite definir los objetivos principales a mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograrlos.

A continuación se presenta una metodología simple y concreta de planificación estratégica adaptada para su uso en pequeñas organizaciones.

1. Marco para la planificación estratégica

1.1. Actores

Sujetos colectivos que controlan recursos de poder (asociación de voluntades, de movilización social, de representación, recursos económicos, etc.)

- **Los actores tienen fines y actúan para lograrlos.**
- **Los actores eligen ciertos medios para llegar a esos fines**
- **En esa consecución los actores ponen en juego recursos, costos y beneficios.**
- **La acción de los actores puede ser más o menos eficaz y eficiente.**

Rol:

Es el fundamento que le permite a los actores actuar en la estructura social influyendo y modificando la realidad que los rodea.

En la estructura social los actores ocupan diferentes **posiciones** y desempeñan **múltiples roles** o **papeles**.

Posibles conflictos:

- Los distintos roles que cada actor no están claramente definidos.
- Las normas que establecen cómo se deben desarrollar esos papeles suelen ser contradictorias.
- Los distintos roles que cumplen los actores sociales generalmente son muy complejos.
- Los actores continuamente desempeñan papeles que pueden complementarse o interferirse.

Estos conflictos podrían hacer pensar que el funcionamiento de los actores en su medio es un tanto caótico, pero no es así. Es precisamente esta misma complejidad de relaciones, la que permite que estos actores, puedan efectivamente influir y cambiar la realidad que los rodea, y en el caso de las organizaciones, alcanzar los fines que se proponen.

Esta multiplicidad de roles, en relación permanente abre márgenes para espacios de autonomía de los distintos actores sociales y para la configuración de campos estratégicos de acción.

Las acciones pueden ser:

- **Intencionales o no intencionales**, desde la perspectiva de las organizaciones, interesan las acciones intencionales.

➤ **Racionales o irracionales**, éstas últimas son aquellas que presentan **incoherencia entre los fines y los medios para alcanzarlos.**

Es evidente que para influir sobre la realidad y lograr los fines propuestos las acciones deben ser **racionales.**

A su vez esta racionalidad puede ser paramétrica o estratégica.

La primera es cuando ignoramos que en el contexto existen otros actores sociales que también planifican a partir de sus propios intereses y objetivos.

La planificación es estratégica cuando se tiene la capacidad de prever lo que puede hacer el otro y otros que también están, actuando en el mismo escenario.

Muchas veces actuamos en nuestras organizaciones desde la racionalidad paramétrica. Sin embargo, los actores que intervienen en una realidad son muchos, ponen en juego recursos, cambian y/o actualizan permanentemente las reglas del juego con que se mueven.

Por esta razón, la racionalidad con la que actúe la organización debe ser necesariamente estratégica.

Recursos:

Cuando los actores intervienen en una realidad ponen en juego **recursos.** Los recursos son cualquier elemento valorado por los actores que tienen impacto en la situación que se quiere cambiar o modificar.

Los recursos pueden ser materiales o simbólicos.

Son recursos materiales, el dinero, las tierras, etc. Y son recursos simbólicos, la capacidad de persuasión, el silencio de los miembros de la organización en una reunión, los mensajes que emiten los medios de comunicación, etc.

Los recursos utilizados para influir y cambiar una realidad no tienen límites porque se pueden combinar creativamente de infinitas formas obteniendo en consecuencia distintos resultados.

Los recursos son medios a través de los cuales se ejerce el poder.

Es muy común que el poder en las instituciones se presente de distintas formas, que existan relaciones de autonomía o de dependencia entre actores. Pero aún las formas de dependencias ofrecen ciertos recursos que, según como se utilicen, pueden influir sobre quienes tienen y son portadores del poder. Ejemplo: Un reclamo silencioso y permanente o la falta de participación ante el ejercicio de un liderazgo autoritario, son formas de uso de recursos para aquellos que tienen poco poder y que desean cambiar la realidad y las condiciones de dependencia en que se encuentran.

Un manejo estratégico de los recursos que tiene una organización contribuye o dificulta el logro de los objetivos que se propone.

Conclusión:

El actor:

- ◆ Puede actuar intencionalmente.
- ◆ Puede usar la racionalidad paramétrica o estratégica.
- ◆ Es capaz de influir.
- ◆ Conoce muchas formas de actuar.
- ◆ Pone en juego recursos.
- ◆ Se rige por normas.
- ◆ Piensa e implementa estrategias distintas.

1.2 Contexto

El contexto es el ámbito en que la organización desarrolla sus acciones.

La organización desarrolla sus acciones en una determinada realidad local o regional; en esa realidad se dan interrelaciones permanentes entre los actores que favorecen o perjudican los procesos en que intervienen.

Dijimos que en el proceso de planificación estratégica es necesario tener la capacidad de prever lo que puede hacer el otro y otros que también están actuando en el mismo escenario. Por lo tanto es fundamental analizar y precisar las **características de ese escenario** y cómo influyen sobre los actores que en él se desenvuelven. Es necesario hacer un esfuerzo por **describir y analizar** cómo es el contexto en que se desenvuelve la organización. Para ello se deberá tener en cuenta:

- ◆ Los procesos sociales económicos y culturales que influyen en su desempeño.
- ◆ Los otros actores sociales de esa realidad, los roles y posiciones que juegan los actores involucrados o no en la organización, sus intereses y comportamientos.
- ◆ Los recursos de todo tipo.
- ◆ Las oportunidades y capacidades específicas de acción. de relaciones e interacciones de otros o con otros actores sociales distintos a la organización.
- ◆ Los problemas, dificultades, obstáculos, percibidos o no por la organización que pudieran afectar su funcionamiento.

Hay diversos factores que influyen directamente sobre las organizaciones y las estrategias que se proponen. Por ejemplo, la globalización de las relaciones económicas, los procesos de reforma económica y el ajuste generalizado, la depresión de determinadas economías regionales.

Inciden en las organizaciones comunitarias la concentración de la riqueza y de los recursos estratégicos en manos de pocos; la pobreza y el desempleo; los

procesos de transformación científico-tecnológicos, y los cambios de roles y funciones en la familia y en la situación social de la mujer.

Todos estos factores se presentan de manera conjunta y simultánea influyendo continuamente en la vida de las organizaciones.

Recapitulando:

El contexto es el entorno o ambiente en el que se encuentra inserta una organización. Este entorno o ambiente se constituye por las condiciones o factores exteriores a la misma que pueden afectar favorable o desfavorablemente la vida, la estructura, el desarrollo y el futuro de la organización.

Ahora bien, si se observa el contexto se advierte que existe un **contexto general o macroambiente**, y un **contexto inmediato o microambiente**.

El **contexto general o macroambiente**: se puede ubicar territorialmente a nivel nacional y/o regional. Está integrado por el conjunto de grandes sectores de una sociedad, las relaciones que se dan entre éstos y las condiciones y efectos que dichas relaciones producen.

Hay decisiones y medidas que se toman en el contexto general o macroambiente que parecen muy lejanas para la organización, pero indudablemente son pautas y directivas que la *organización* debe contemplar y a las cuales debe adaptarse. Por ejemplo, ciertas medidas impositivas que deben ser respetadas.

El contexto general o macroambiente generalmente tiene impacto indirecto y no inmediato en la organización, y según cuál sea la dinámica en que estos factores se desarrollan, puede influir en la evolución de la organización, portando amenazas u oportunidades.

En la actualidad el impacto de las *transformaciones* es más acentuado en todos los ámbitos de la vida, las relaciones socio-económicas son cada vez más numerosas y los procesos sociales sumamente rápidos.

En el **contexto inmediato o microambiente** interesa atender el conjunto de personas o instituciones que se contactan o relacionan más directamente con la organización. Si en el contexto general hablábamos de un ámbito nacional o regional, en el contexto inmediato hacemos referencia al ámbito local en que desarrolla sus actividades la organización.

Podemos identificar ese conjunto de personas que se relacionan con la organización según sean:

- ✓ **Beneficiarios**: todas aquellas personas que demandan los productos a servicios que produce la organización.

- ✓ **Proveedores:** las personas o entidades que ponen a disposición de la organización los recursos humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para el logro de los objetivos que se propone.
- ✓ **Reguladores:** aquellos actores que imponen leyes, formas de legislación, reglamentos, directivas y políticas que influyen significativamente en la vida de la organización. Por ejemplo, los poderes públicos nacionales, provinciales y municipales.
- ✓ **Competidores:** otras *organizaciones* (públicas y privadas) que realizan actividades similares o sustitutivas de los productos o servicios que se propone cubrir la organización.

Cuando observamos el contexto inmediato o microambiente nos detenemos en el análisis de los hechos concretos y reales que estos actores producen en ese entorno inmediato y no en los procesos y tendencias más amplios que se producen en el contexto general.

Sin embargo ambos funcionan en estrecha relación, y la influencia que ejerce el macroambiente afecta significativamente tanto a la organización como al microambiente que la rodea.

1.3. El proyecto institucional de la organización

Otro aspecto significativo a la hora de ver las relaciones que se establecen entre la organización y los otros actores es su propio proyecto institucional.

Toda organización tiene una imagen de sí misma y de lo que quisiera llegar a ser. Esta autoimagen generalmente se concreta en un proyecto institucional más o menos definido y compartido por los miembros que la integran.

La representación que la organización tiene de sí misma orienta la acción y el destino organización.

Siempre esta autoimagen se refiere a la razón de ser de la organización, a cómo sus miembros visualizan su acción en el presente y en el futuro.

Representa tanto las presiones sociales externas (cómo influye en ella el macroambiente) y a los objetivos personales de las mujeres y hombres que integran la organización. De algún modo, esta autoimagen también refleja la vida organizacional, en ella se explican en gran medida sus logros y fracasos. Comparar el proyecto institucional con los otros elementos que estamos analizando permite probar qué tan consistente y factible es esa propuesta. Permite reflexionar sobre las acciones a realizar, las posibilidades de cambio real a producir y que vías de acción utilizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone.

Toda organización se sustenta en un proyecto institucional y elabora continuamente proyectos de acción.

El proyecto institucional también requiere una planificación para su realización y la definición de objetivos, metas y programas. Estos últimos representan

distintos grados de concreción y subdivisión en la práctica del proyecto originario. Para su realización, el proyecto institucional también necesita:

✓ **una planificación, y definición de objetivos, metas y programas.**

Tengamos en cuenta que los programas siempre se sostienen en el proyecto institucional que les dá origen, aunque se propongan distintas metas.

El proyecto institucional debe ser explícito y compartido por todos los miembros de la organización. La participación en la definición del proyecto institucional es fundamental puesto que hace posible la identificación y el compromiso de cada uno de los que trabajan en él.

En la formación de la autoimagen en las organizaciones, juegan un rol vital los principios que motivan a sus miembros. Estos principios generalmente están plasmados en los estatutos o reglamentos internos.

1.4 Planificación

Pero, ¿qué es planificación?

Así como ha sido importante reflexionar sobre la concepción y caracterización de actor, contexto y proyecto institucional, antes de iniciar una planificación estratégica es también necesario acordar sobre lo que entenderemos por planificación.

Planificar es "prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones", dice Ander Egg.

Analicemos los elementos de esta definición:

✓ **PREVER**

implica anticiparse a un acontecimiento; en este caso anticipar las acciones que se deberán realizar.

✓ **RACIONALMENTE**

Implica hacer el análisis de medios y fines y encontrar la coherencia con que serán combinados para alcanzar los resultados previstos.

✓ **ACCION**

hablamos aquí de los distintos esfuerzos, tareas, operaciones concretas a realizar.

✓ **RECURSOS**

son las personas y elementos materiales o simbólicos que utilizan los miembros de la organización.

✓ **OBJETIVOS**

Son los cambios, resultados, fin o fines que se desean lograr con las acciones a emprender.

✓ **TRANSFORMACIONES**

Los cambios, el futuro deseado en cuanto a construcción de una situación mejor.

También se puede decir que planificar es **conocer la realidad y adoptar decisiones.**

Conocer la realidad presupone hacer un **diagnóstico**. Es reducir la incertidumbre a partir de lograr información, analizar e interpretar esa realidad.

El diagnóstico sienta las bases para la toma de decisiones racionales cuando se trata de resolver problemas, permitiendo elegir entre varias alternativas.

1.5 Estrategia y táctica

Estrategia es el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto.

Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización.

Puede decirse también que la estrategia es un arte, ya que implica la realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son ilimitadas.

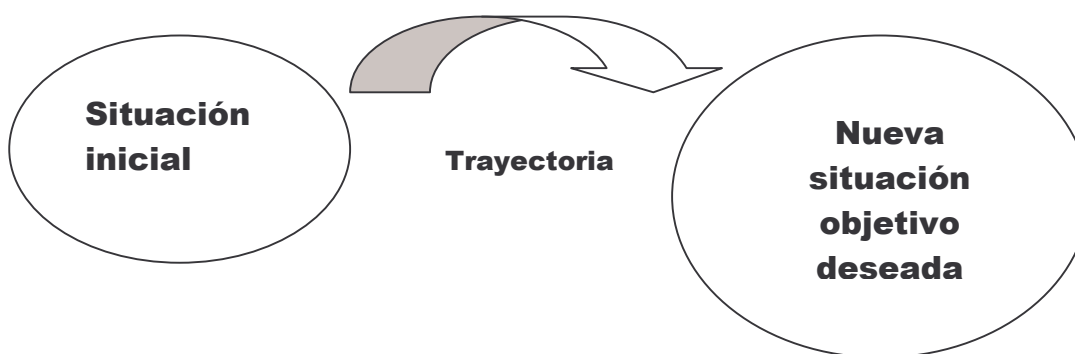
Las tácticas son acciones parciales, forman parte de la estrategia y tienen su mismo objetivo.

2. Planificación, diagnóstico y análisis institucional

2.1 Qué es una planificación estratégica?

La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él.

La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseada.



Cuando hablamos de planeación estratégica hacemos referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones que se propone responder a los siguientes interrogantes:

Preguntas	Etapas de la planificación estratégica
¿Cuál es la situación actual?	Diagnóstico de situación institucional
¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?	Misión y visión de la organización
¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos?	Estrategias
¿Qué planes de acción se desarrollarán?	Programas
¿Cómo medir sus resultados?	Evaluación

La planificación estratégica se puede resumir del siguiente modo:

- ✓ El punto de partida es la situación problema, expresada en un diagnóstico.
- ✓ El punto de llegada es la situación objetivo. Esta expresa la realización en el tiempo de la "imagen guía" que configura el ideal que se quiere alcanzar.
- ✓ Requiere que se analice la intervención de los diferentes actores sociales y de la política vigente.
- ✓ Propone integrar el aporte de la técnica de planificación con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas.
- ✓ La definición de objetivos resulta del consenso social entre los actores sociales implicados, ya que la organización que planifica es parte de un contexto y coexiste con otros actores.
- ✓ La organización tiene en cuenta el conflicto y el consenso como dos factores que están presente en los procesos sociales y que condicionan la realización de su plan de acción.

En síntesis, la planificación estratégica articula el "**puede ser**" con el **plano operacional** "la voluntad de hacer". No supone diseñar un esquema rígido de acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el "hacia donde nos queremos dirigir".

En la planificación estratégica encontramos tres grandes momentos:

- ✓ **El primero es el diagnóstico.**
- ✓ **El segundo supone confrontar y eventualmente revisar la misión y visión institucional.**
- ✓ **El tercero es la formulación del plan estratégico.**

2.2 Diagnóstico

Sabemos que la vida de una organización depende en gran medida de lo que ocurre afuera de la misma, es decir, de los cambios que se producen en el contexto o entorno en que se sitúa. Cambios en la situación económica, en las costumbres, en las leyes, en las políticas, representarán oportunidades para consolidar la organización o por el contrario, obstáculos a vencer; en uno u otro caso la organización se verá afectada por el contexto que la rodea.

En el marco de un proceso de planificación estratégica, **la etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización.**

Esto es, un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos.

Como parte del diagnóstico el **análisis de situación** sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en el barrio, región o país en el que la organización esta inserta.

De esta manera nuestra organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer.

En síntesis podemos decir que la **finalidad del diagnóstico es:**

- ✓ **Disponer de información confiable** para construir el plan estratégico, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y /o distintas áreas de trabajo de la organización.
- ✓ Ayudar a **identificar y analizar las tendencias** de mayor impacto en el entorno de la organización,
- ✓ **Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con** mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.

Establecer una cultura de la sistematización y evaluación, juntar información, ordenar la información y analizarla para obtener mejores resultados.

Cuando una organización se propone realizar una planificación estratégica es necesario realizar esta lectura e interpretación de la realidad, seleccionando los aspectos más importantes a considerar para el crecimiento y consolidación de la organización.

No se trata de conocer la realidad en toda su profundidad, sino sólo aquellos elementos que nos interesan particularmente, en función de los objetivos de la organización.

Por otro lado:

El diagnóstico está orientado por el proyecto institucional.

Es decir, el tipo de objetivos perseguidos por cada organización hará que el análisis de situación se ocupe de ciertos aspectos o problemas en particular y no de otros.

Por ejemplo: organizaciones populares que tienen objetivos productivos o que pretenden ser fuente de trabajo deben considerar la evolución del mercado de trabajo y, entre otras cosas, las demandas de capacitación que deberán satisfacer para posicionarse convenientemente en dicho mercado. También deberían analizar las políticas económicas en tanto contemplan o no un tratamiento especial para el sector de la pequeña y mediana producción.

Ahora bien: **¿Cómo hacemos un diagnóstico?** ¿cuál sería el proceso adecuado para realizar un diagnóstico?

Los pasos a seguir son:

- a) Describir la situación y problema a atender tanto de la realidad del contexto próximo como de la misma organización.
- b) Explicar esa situación y problema a partir de las causas que lo generan y los efectos que producen.
- c) Descubrir los obstáculos.
- d) Priorizar los aspectos capaces de ser atendidos por la organización.
- e) Examinar cuidadosamente la situación de la organización. Tener en cuenta qué se propone, si existen objetivos claros y qué tanto los conoce la gente; qué papel juegan los miembros de la organización para el logro de los resultados que esperan obtener.
- f) Bosquejar estrategias alternativas

Para describir y explicar la situación o problemas a atender tanto en la realidad que nos rodea como en la organización , es necesario tener algunas ideas sobre lo que va a pasar en el barrio, en la región o en el país en los próximos años. También es imprescindible tener claridad sobre cuál es la capacidad de la organización y cuáles son sus fortalezas y debilidades para asumir y enfrentar esos nuevos cambios que la realidad propone.

El primer paso es reflexionar sobre **quién es la organización como actor social, y quiénes son los otros actores sociales** que actúan en el contexto más inmediato.

Así, será importante reflexionar sobre la identidad de la organización como sector con características y necesidades comunes, pero también con rasgos particulares en tanto campesinos, asalariados, cuentapropistas, vecinos de un barrio o desocupados, del mismo modo que será necesario reflexionar sobre los problemas de la organización y sobre las causas de los mismos.

Para hacer este diagnóstico estudiaremos entonces:

- ✓ **las dimensiones de la organización.**
- ✓ **los actores que juegan dentro de la organización.**
- ✓ **un método de análisis institucional método FODA -OPRI.**

2.2.1 Dimensiones a considerar en el diagnóstico de una organización

Para hacer este diagnóstico analizaremos los siguientes aspectos o dimensiones de la organización:

1. Su estructura
2. El sistema político
3. La tecnología
4. Las relaciones
5. Historia de la institución
6. Cultura organizacional

Estructura

Cuando hablamos de estructura nos referimos al **conjunto de roles** (papeles o funciones) que se han establecido en la organización y que han sido aceptados y consensuados por sus miembros, así como a las **relaciones** que se establecen entre esos roles.

Estudiar la estructura implica conocer como se da la división de tareas, responsabilidades y conducción en la organización.

Es de vital importancia en este punto hacer una clara y precisa definición de responsabilidades y de las relaciones de autoridad y dependencia que tiene la organización.

La **estructura formal** generalmente se encuentra reflejada en los estatutos y organigramas. Por ejemplo, en una asociación civil son fines de lucro el estatuto especifica las autoridades con sus funciones y roles, y también los mecanismos de participación y toma de decisiones, etc. Y en el organigrama (un cartel donde se dibujan los distintos roles según el orden jerárquico y relación de dependencia que tienen) se describen los cargos que existen en la organización.

Sistema político

En el sistema político de las organizaciones es necesario tener en cuenta su sistema de autoridad y de representación.

a) **Autoridad:** comprende la conducción, distribución de funciones y responsabilidades y la coordinación de la acción institucional. Por ejemplo: Comisión Directiva, Responsables de Administración, etc.

b) **Representación:** el sistema de representación se conforma a través de grupos de poder que se manifiestan "en nombre de", por ejemplo en algunas organizaciones hay líneas internas, agrupaciones, grupos de opinión, etc.

Para que se produzca un juego abierto y democrático de relaciones, se deben crear formas de participación y de conducción, por ejemplo, la consulta permanente a los asociados. De esta manera los problemas de la organización son discutidos en ámbitos públicos, y luego las resoluciones allí adoptadas toman carácter de políticas de la institución.

Cuando una organización es pequeña los intercambios y negociaciones entre los dos sistemas pueden resolverse en un grupo amplio, pero cuando su tamaño es mayor requiere o se justifica la creación de un sistema de representantes que permita la implementación de las políticas institucionales más minuciosamente.

Tecnología

Dice A. Turner que la tecnología es todo tipo de conocimiento utilizado en las organizaciones, entendiendo por conocimiento a las herramientas y máquinas que se utilicen así como a los aprendizajes y experiencias que se adquieran y usen en la organización.

La tecnología ejerce una gran influencia en el comportamiento de los miembros de las organizaciones. El ritmo de avance y crecimiento de los conocimientos técnicos tiene fundamental importancia en la vida institucional.

Ahora bien, en relación a la tecnología, qué interesa analizar en la organización?:

Importa saber, por ejemplo, cuál es la tecnología que se usa, qué posibilidades materiales y humanas hay de acceder a nuevas tecnologías. Otro aspecto importante a tener en cuenta en la organización es cómo influirán en la vida institucional y en el comportamiento de sus miembros los cambios que las tecnologías producen.

Las relaciones

Aquí se analiza la trama de relaciones que ligan a los miembros de la organización entre sí, al individuo con su grupo, a los grupos entre sí, a los individuos con la organización y a los grupos con la organización.

En las organizaciones pequeñas debe reflexionarse, por ejemplo, sobre las relaciones que establecen los asociados entre sí, los asociados y los miembros de la Comisión Directiva, los miembros de la comisión directiva entre sí, los asociados y los empleados, los asociados y los beneficiarios, etc.

En las organizaciones suele observarse con mucha frecuencia la aparición espontánea de conflictos interpersonales cuando los objetivos institucionales y la forma de participación no están claros.

En estos casos puede haber conflicto por las expectativas diferentes de los distintos integrantes de la organización.

Por ejemplo, "en una cooperativa algunos de sus miembros creen que los objetivos de la organización son ideales con los que se construyen cambios sociales, otros piensan que son una estrategia para conseguir recursos. Otros, que esos ideales son un verso que hay que soportar para conseguir algunos beneficios e incluso hay quienes creen que esos ideales son ingenuos". (Camisassa, E.: ponencia, V. de Antofagasta, Chile, 1997)

Aunque estén suficientemente claros el proyecto institucional y la estructura organizativa, pueden existir problemas en el funcionamiento provenientes de los conflictos entre individuos.

Estos conflictos pueden incidir en el grado de cohesión, integración y en el rendimiento de la organización. También puede suceder que la introducción de una nueva tecnología tropiece con rechazos individuales o grupales que no permiten aprovechar.

Historia de la organización

Otro elemento significativo para hacer el diagnóstico de la organización es la historia de la organización.

Es imposible comprender lo que ocurre ahora si no conocemos la historia de la organización. Desde el momento de su fundación se fijan ciertas reglas y se consagran determinados símbolos que son internalizados, hechos propios, por los sujetos. Por ejemplo, los socios fundadores son generalmente los principales modelos de conducta que van incorporando los nuevos miembros de la organización.

El proyecto institucional y la estructura existente están empapados de esa historia, de esos acontecimientos que generalmente no se explicitan pero que cotidianamente impregnan la toma de decisiones, las acciones, las estrategias, etc.

Para la reconstrucción de la historia de la organización debemos tener en cuenta su fundación y origen; su evolución (los cambios más significativos, ya sean positivos o negativos); las dificultades, las tradiciones, mitos y leyendas, y las personas y lugares "sagrados".

Puede iniciarse con un relato cronológico de los objetivos inicialmente propuestos, de las actividades realizadas hasta el presente y de las metas alcanzadas.

Como fuentes de información se puede recurrir a los relatos y testimonios de los propios integrantes de la organización, en particular de aquellos que registran una mayor antigüedad. Por supuesto que habrá diferentes puntos de vista y hasta interpretaciones divergentes de los hechos, pero lo importante es llegar a una imagen mayormente compartida y consensuada por todos.

También puede ayudar la revisión y análisis de elementos escritos como las actas, registros de reuniones, registros del movimiento económico, información

estadística disponible sobre los diferentes aspectos de la vida de la organización.

Otra fuente de información pueden ser las organizaciones técnicas de apoyo, si es que alguna de ellas ha colaborado con nuestra institución. Estas suelen tener registros, información estadística y hasta alguna evaluación del funcionamiento de las organizaciones con las que trabajaron.

Una vez reconstruida la historia organizativa se pueden elegir aquellos momentos que se consideren importantes, ya sea porque fueron momentos de crisis o porque marcaron una etapa de crecimiento, para reflexionar sobre las causas que los provocaron. Esta primera tarea sobre la propia historia organizativa preparará el terreno para una autoevaluación de la realidad actual de la organización.

Cultura institucional

Son los modelos de pensar, creer, y hacer cosas en la organización. Estos modelos sociales de acción están establecidos, son criterios de trabajo y formas de interacción transmitidas y mantenidas por el grupo, tales como el lenguaje que generalmente se usa, los liderazgos internos o preferencias compartidas.

La cultura institucional favorece en los miembros una imagen compartida de la organización y es la prueba de la existencia de una personalidad como institución. Pero, por otro lado muchos de estos hábitos pueden resultar un obstáculo a la hora de proponerse cambios que no son fácilmente aceptados por los miembros.

Estas actitudes, hábitos, y rutinas debieran ser identificados, discutidos, analizados y modificados cuando se elaboren estrategias que requieran nuevas prácticas.

2.2.2 Actores que juegan en nuestra organización

Simplificando algunos conceptos diremos que en la organización juegan actores internos y actores externos.

Denominamos **actores internos** a las personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la organización. Les llamaremos actores en función del protagonismo y participación que reconocen y demandan las organizaciones de sus miembros.

La participación de los miembros de la organización en la definición del proyecto y políticas institucionales constituye una modalidad que promueve el bienestar, la identificación y el compromiso de los actores con la organización.

Las motivaciones de los actores internos también son importantes para la planeación. Sus puntos de vista deben ser considerados cuidadosamente ya

que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias de la organización.

Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas en el proceso de planificación. Pero en la medida en que se tengan en cuenta las motivaciones de los actores internos aumentará el compromiso, lo que a su vez permitirá obtener mayor eficacia y eficiencia en la acción que se emprenda.

Con este propósito, es necesario determinar:

- ✓ Si los objetivos del proyecto tienen su origen en todos los miembros de la organización, en algunos miembros o si son impuestos desde afuera.
- ✓ Cual es el grado y nivel de difusión de esos objetivos.
- ✓ Si esos objetivos son interpretados de la misma manera en distintos grupos y estratos de la organización.
- ✓ Que grupos encarnan la defensa de los objetivos y que otros propugnan el cambio de los mismos.

Los **actores externos** son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización.

Un diagnóstico debe incorporar una reflexión sobre los otros actores sociales que tienen algo que ver con nuestros proyectos como organización. Se trata de alguna manera de ponerse en la piel del otro para saber qué piensa, cuál es su intencionalidad, cuáles son sus valores y cuáles los recursos de poder que maneja.

En el contexto más inmediato de las organizaciones generalmente aparecen algunos actores sociales típicos. Por ejemplo: los equipos técnicos de los Planes o Programas Sociales que desde el Estado se vuelcan sobre las organizaciones; o las Organizaciones No Gubernamentales que proveen servicios técnicos y asistencia promocional y financiera; o las estructuras político partidarias más tradicionales y su red de punteros y activistas que realizan distinto tipo de actividades en la comunidad; o las Iglesias y sus redes pastorales; también los organismos financiadores; otras organizaciones comunitarias; los medios masivos de comunicación, etc. Todos ellos son actores externos.

Los puntos de vista, expectativas y demandas de estos actores deberán tomarse en consideración para luego decidir si pueden ser atendidos.

Detectar las demandas de los actores externos, como primer paso de la planificación estratégica, permitirá que la organización disponga de valiosa información para diseñar sus planes de trabajo y producir servicios de calidad que tengan en cuenta, además, las expectativas o distintas posiciones que van a tener y jugar todos los actores afectados por la gestión de la organización.

2.2.3. El método FODA - OPRI

El FODA-OPRI es un **método de análisis institucional**, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden **tomar decisiones**, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las **fortalezas y debilidades** internas de la organización, y por otro, **las oportunidades y amenazas** que le plantea todo lo externo a la organización (contexto, otros actores, etc.).

	De la organización	
INTERNO	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	Del contexto	
EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)

El método FODA-OPRI permite analizar, en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del contexto.

Identificación de fortalezas y debilidades

Las organizaciones están conformadas por personas y recursos materiales de distinto tipo que se han integrado para efectuar acciones de diferente naturaleza, con la finalidad de cumplir con una misión específica. En consecuencia, se puede determinar **que no hay organización perfecta, todas tienen fortalezas y debilidades** (virtudes y defectos; aspectos positivos y negativos).

Las fortalezas están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son **positivos y cuya acción es favorable**. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional.

Las **debilidades** en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; problemas que **inciden o limitan sus perspectivas** de la **organización**, impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Hacer un análisis de estas fuerzas en la organización permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Esta información constituye una valiosa fuente para la construcción del plan estratégico de la organización, particularmente para la formulación de los objetivos a seguir y las estrategias a implementar.

Las fortalezas y debilidades de la organización pueden ser analizadas para cada una de las dimensiones propuestas en el análisis organizacional.

Es necesario ordenar y jerarquizar las fortalezas y debilidades de acuerdo a la valoración de su impacto en la gestión organizacional.

Veamos un ejemplo de fortalezas y debilidades en la organización:

Fortalezas	Debilidades
a) Misión oportuna.	a) Falta de espacio físico.
b) Buen equipamiento	b) Ausencia de política de ingresos, (cuota social, tarifas por servicios prestados, etc).
c) Técnicas actualizadas.	c) Falta de conocimiento de la misma por parte del público.
d) Estructura clara. Evolución consistente	d) Indefinición de metas en términos de impacto esperado.
e) Recursos para el mejoramiento gerencial	e) Poca participación de la Junta Directiva.
f) Descentralización.	f) Fondos escasos y poco diversificados.
g) Planificación flexible. Planes concretos .	g) Roles difusos. Descripción de cargo desactualizada.
h) Personal idóneo.	h) Falta de política de personal.
i) Mística - motivación.	i) Falta de integración entre los grupos
j) Alto nivel de rendimiento.	j) Rotación de personal y asociados
k) Buen clima organizacional.	k) Escasas relaciones con otras instituciones.

Cuadro matriz de evaluación interna

Si bien la mayoría de las organizaciones comunitarias en las que trabajamos son relativamente pequeñas, el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización debería ser minucioso.

Para realizar una evaluación lo más completa posible hay que intentar dar respuestas a distintos aspectos. Sería necesario preguntarse qué tan bien funciona la organización, en relación a, por ejemplo, los distintos aspectos que consideramos en el siguiente cuadro de evaluación interna.

CUADRO DE EVALUACION INTERNA

Procesos de Gestión	Situación económica	Producción de los servicios	Las relaciones con el medio y la promoción	Procesos de investigación y desarrollo
Planeación	Patrimonio	Procesos de producción	Características y tipo de población usuaria y/o beneficiario/participante	Tipo de investigación y producción que se realiza
Organización	Ingresos por servicios	Capacitación de los recursos humanos	Necesidades y expectativas de la población	Formas de estudio de necesidades y expectativas
Control	Costos de los servicios	Relaciones laborales	Formas de relación con la población	Canales de comunicación
Motivación	Inversiones	Calidad de los procesos y recursos	Medios de divulgación y promoción	Planeación de los recursos
Dirección	Rentabilidad		Oportunidad en la prestación de los servicios. Responsabilidad social	Proyección y perspectiva de la organización

Para aplicar el cuadro de evaluación interna, pueden seguirse los siguientes pasos:

Seleccionar los factores a evaluar.

Se toman los factores internos que utiliza la organización y se establece cuál será el orden en que serán analizados. Por ejemplo:

En relación a la situación económica de la organización:

- a) ¿Planificamos cómo utilizar el patrimonio?
- b) ¿Controlamos el costo de los servicios prestados?

-En relación a los servicios prestados por la organización:

- a) ¿Capacitamos a los miembros de la organización?

Y así para los distintos aspectos que sea útil evaluar en la organización.

1. Evaluación de los factores

Para la evaluación de cada factor se procede a discutir que piensa al respecto cada uno de los miembros que participan en la planificación.

Al sacar conclusiones se le asigna a cada factor una calificación compartida, que permita identificar su impacto.

Identificación de oportunidades y riesgos

En este punto se coloca la atención en los escenarios en los que actúa la organización, con el objetivo de identificar los principales procesos que suceden en él y cómo estos podrían afectar positiva o negativamente a nuestra organización.

¿Qué son las oportunidades?

Las oportunidades son factores favorables que encontramos en el contexto y que se deben direccionar para darles utilidad.

¿Qué son los riesgos-amenazas?

Los riesgos-amenazas son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la organización. Mientras mayor y mejor sea la evaluación realizada mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito a los cambios turbulentos que se van produciendo en el entorno.

Para el estudio del entorno o escenario de la organización debemos poner el acento en diagnosticar cuál es y será el comportamiento, entre otros, de los siguientes actores:

- ✓ El estado
- ✓ Los medios de comunicación
- ✓ Los beneficiarios o clientes
- ✓ Los proveedores
- ✓ Las empresas
- ✓ Las otras organizaciones (pueden significar una competencia, una posible alianza estratégica o terreno para la negociación).

- ✓ El mercado social (incluimos todo el juego de oferta y demanda, de financiamiento de proyecto, subsidios, créditos, etc., para las organizaciones).

Cuadro de evaluación externa

Corresponde luego analizar el conjunto de situaciones o factores que crean los distintos actores mencionados anteriormente en su interacción con el contexto, tanto el más próximo como el macro,

Para **cada actor** (Estado, medio de comunicación, beneficiario o cliente, etc.), habría que **estudiar el comportamiento** de distintos factores con los que se construye un nuevo cuadro de evaluación , pero esta vez "**externa**".

Social-cultural	Qué relaciones se establecen, qué lenguaje se usa, qué valores se fomentan. etc.
Político - administración pública	Qué procedimientos administrativos hay que Seguir, a quién dirigirse, dónde reside el poder y el conocimiento de lo que nos interesa.
Económico	Cómo se desenvuelven económicamente, qué estándares de precios se manejan, etc.
Demográfico	Cuántos son, cuál es su perspectiva de crecimiento.
Tecnológico	Qué herramientas y conocimientos se aplican o requieren, etc.
Jurídico	Cuáles son las normas vigentes
Competencia	Qué nivel de participación y capacidad tienen Otros actores en campos que nos interesan.
Ecología	Qué efectos deseados y no deseados se producen en el ambiente.

Los pasos a seguir son similares a los de la matriz de evaluación interna:

1 Primero: Selección de los factores.

Se toman los factores que están en relación con nuestra organización y se establece cual será el orden y jerarquía con que serán analizados.

2 Segundo: Evaluación de los factores.

La evaluación de cada factor implica discutir qué piensa al respecto cada uno de los miembros que participan en la planificación.

Al momento de las conclusiones se le asigna a cada factor una calificación compartida, que permita determinar su impacto.

Análisis de los resultados de la evaluación interna y externa

Una vez hechas la evaluación interna y externa, se precede a analizar en conjunto las mismas.

Hay que relacionar las características o aspectos seleccionados que se quieren observar en las dos evaluaciones y se colocan luego en un cuadro como el que se presenta a continuación:

- Fortalezas Oportunidades
- Fortalezas Riesgos
- Debilidades Oportunidades
- Debilidades Riesgos

Esquemáticamente, en el cuadro tendremos:

Organización FODA			
		FORTALEZAS(FO)	DEBILIDADES(DA)
CONTEXTO OPRI	Oportunidades (OP)	Fortalezas Oportunidades	Debilidades Oportunidades
	Riesgos (RI)	Fortalezas Riesgos	Debilidades Riesgos

Del cruce de las variables de FODA y OPRI surgirá, como se verá luego, la formulación de las estrategias a seguir.

3. Misión y Visión

Como ya se señaló en el capítulo anterior, antes de formular el plan estratégico es necesario confrontar y si hace falta revisar la misión y visión institucional.

Una vez que se hubo reflexionado sobre las fortalezas y debilidades internas a la organización, sobre la situación actual, con sus amenazas y oportunidades, y sobre los escenarios posibles que se deberán enfrentar en el futuro, se está preparado para revisar y si es necesario cambiar la finalidad última de la organización.

Dicha **finalidad** no tiene que ver tanto con las acciones inmediatas que se ha propuesto la organización (construir cierta cantidad de viviendas, generar puestos de trabajo), sino con los **objetivos de más largo plazo**, es decir la misión de la organización, su finalidad última. Por ejemplo: "mejorar la calidad de vida de las familias o ampliar sus posibilidades de participación activa en la construcción de una sociedad más justa, solidaria y democrática".

A su vez, **esa finalidad se traduce en una misión más específica**, que recoge la inquietud de los asociados y representa ciertos valores, principios y orientaciones generales que los guían en su accionar. En este caso se trata de principios muy significativos para el sector, tales como "la cooperación, la autogestión solidaria o la participación activa".



La misión opera como una guía o norte que los integrantes de la organización deben conocer y compartir, para no desviarse o para tener criterios claros a la hora de tomar decisiones importantes para la vida institucional.

Por ejemplo, decidir si se acepta o rechaza la asistencia de planes o programas que impliquen la renuncia del principio de autogestión. O si se aceptan líneas de crédito por parte de organismos de financiamiento que impliquen la exclusión de una parte de los asociados. O ventajas y privilegios a cambio de resignar algunos valores enmarcados en dicha misión.

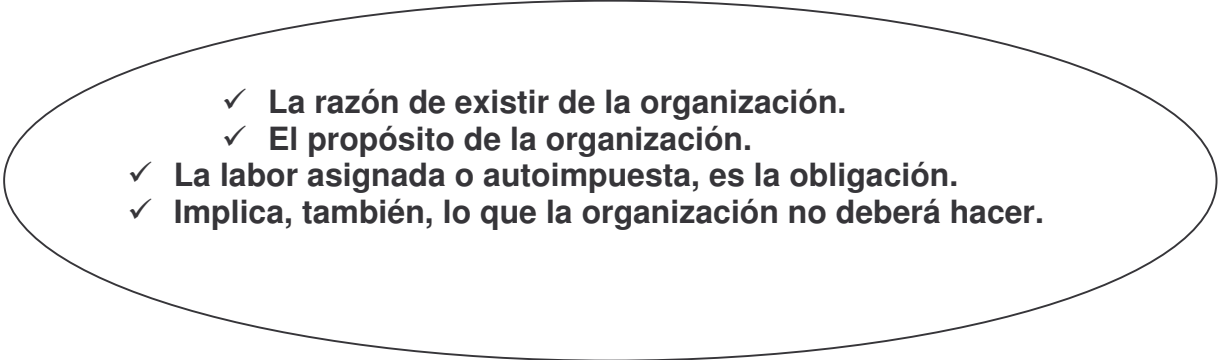
Estos valores que se configuran en la misión y la visión de la organización contribuyen a definir su identidad y su imagen, hacen a la propia esencia de la organización.

3.1. La misión

En el planeamiento estratégico interactúan, principalmente, 3 componentes:

1. **La misión institucional**, tiene que ver con lo que la institución quiere y porqué lo quiere.
2. **Los escenarios actuales y posibles**, en los que se mueve y moverá la institución tanto en lo macro como en lo micro o en lo mediato e inmediato (con respecto a su acción), sus riesgos y oportunidades.
3. **El análisis de la organización misma al momento actual**, sus fortalezas y debilidades.

Vemos entonces en este cuadro cómo a los componentes ya mencionados: el escenario con sus riesgos y oportunidades y la organización con sus fortalezas y debilidades- se agrega un tercer componente: **LA MISION**

- 
- ✓ **La razón de existir de la organización.**
 - ✓ **El propósito de la organización.**
 - ✓ **La labor asignada o autoimpuesta, es la obligación.**
 - ✓ **Implica, también, lo que la organización no deberá hacer.**

La misión de una organización debe responder a **cuatro preguntas básicas**:

¿ Qué hacemos?

¿ Para qué lo hacemos?

¿ Cómo lo hacemos?

¿ Porqué lo hacemos?

Para formular la misión se debe encontrar una **idea fuerza** con determinadas características, que sea capaz de **movilizar** las energías institucionales hacia una causa común, maximizando la **creatividad y compromiso de sus miembros**, aprovechando al máximo las oportunidades que le brinda el contexto y delimitando su campo de acción a aquello en lo que es realmente competente.

Para lograr definir la misión de una organización es necesario que logremos acuerdo o consenso sobre tres aspectos básicos:

primero, **qué es lo que queremos y por qué;**

segundo, **desde qué rol interactuamos en el contexto social,**

y tercero, **cuáles son los grandes objetivos estratégicos planteados a largo plazo.**

Cuando se trata de definir la misión de una organización, solo el consenso y la participación de todos permite lograr un nivel de compromiso y transformar una idea escrita en los papeles en una idea fuerza capaz de movilizar o motivar a los integrantes de la organización. La participación del conjunto hace que la definición de la misión no sólo sea la idea de algunos pocos visionarios o dirigentes sino el convencimiento del resto de los integrantes de la organización.

Las principales **dimensiones** que componen la misión institucional son:

- **La visión y el propósito.**
- **El rol o papel como actor social en la misión formulada.**
- **La definición de objetivos estratégicos.**

Visión y propósito

Cuando hablamos de visión y propósitos nos estamos refiriendo a los sentimientos y valores más profundos de las personas que componen la institución, que logran ser transformados en sentimientos y valores grupales, institucionales.

Esos valores son capaces de movilizar y comprometer a los miembros de la organización en la tarea más allá de otros intereses subalternos tales como el salario, el prestigio, etc.

La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica una proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización.

Cuando hablamos de visión estamos pensando en la organización que deseamos en el futuro.

La visión cumple con el objetivo de identificar el sentido general y la dirección hacia donde se mueve la institución.

En la construcción de la visión juegan un papel importante los valores o ideales que comparten los integrantes de la organización y que orientan su comportamiento. Indican a las personas por qué sentirse satisfechas y en consecuencia son una herramienta para la toma de decisiones.

3.1.2. El rol de la organización en la misión

En la formulación y reformulación de la misión resulta importante el papel de los líderes, ya que estos pueden facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las organizaciones.

La responsabilidad de los líderes, en este sentido es muy importante en tanto debe "elaborar una visión de futuro, identificar un blanco que se quiere y se debe alcanzar, estimular la adopción de objetivos que trascienden a las personas individualmente, mostrar las estrategias necesarias y los senderos alternativos a seguir para llevar a cabo los cambios que permitan hacer real esa visión".

Los líderes integran y orientan los esfuerzos de todos los miembros de sus organizaciones mediante la creación compartida de una visión. Pero para escoger una dirección, el líder debe haber incorporado la imagen mental, la fantasía del futuro posible y deseable que tiene la organización de sí misma (Hugo Almirón, en Liderazgo y Dirección, Córdoba 1997).

Con la visión el líder presenta a la organización el puente que hay que cruzar entre el presente y el futuro deseado.

Por último nos parece interesante recuperar lo que plantea H. Malcom acerca de la misión:

"La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una organización o empresa de otras parecidas, identifica el alcance de sus operaciones en los aspectos de sus productos o servicios y su inserción en el mercado".

3.1.3 Definición de objetivos y estrategias

A la hora de formular la misión hay que definir:

- ✓ **Las estrategias de una organización.**
- ✓ **Su principal idea acerca del producto o servicio que presta.**
- ✓ **Una caracterización y análisis de las principales necesidades del usuario que la organización pretende satisfacer.**

La misión lleva a definir el qué de la organización y lo que ésta aspira a ser. Permite establecer precisamente el ámbito donde actúa y ser lo suficientemente amplia y creativa para crecer o intervenir en otros ámbitos. Distingue a la organización de las demás. Sirve como marco para definir actividades presentes y futuras.

En su formulación la misión debe ser planteada con suficiente claridad como para que pueda ser entendida por todos los miembros de la organización (dirigentes, asociados, empleados, clientes, usuarios).

Debe además ser planteada de manera flexible, de modo de permitir a la organización hacer frente a las dificultades internas y externas que se le presenten.

3. Plan estratégico

4.1. Formulación del Plan Estratégico

Una vez que se han redefinido la visión de futuro, la misión y los objetivos generales de corto y largo plazo, hay que comenzar el **proceso de formulación del plan estratégico**. Para ello veremos en primer lugar qué son las **estrategias** y cómo plantearlas.

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

La estrategia no es un fin en sí mismo sino sólo un medio con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo.

Implica la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de involucrar en las mismas a los miembros de la organización.

Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la organización desarrollarse en el largo plazo y comprometer sus recursos humanos y su capital.

La estrategia no es un fin en sí mismo, sino sólo un medio.

Entendida globalmente, estrategia sería el todo (objetivos, políticas y programas). Si la definimos funcionalmente, enmarcaría sólo la parte de programas y planes de acción.

Cuando pensamos estratégicamente estamos abriendo caminos hacia los proyectos específicos.

Es por esto que podemos pensar que la estrategia es una acción o grupo de acciones que permite abrir caminos a los proyectos específicos, para cumplir con los objetivos institucionales.

Las estrategias deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos.

Para lograr un **"Plan Estratégico"** que represente al conjunto de la organización debemos crear todos los canales de participación posibles y efectivos; deben participar no solo los dirigentes y gerentes sino también el resto de los integrantes de la organización.

Es decir, las diferentes instancias para la elaboración del plan tienen que ser lo suficientemente amplias como para permitir la participación de las personas que habitualmente concurren a la Organización e incluso de aquellas otras que por diversos motivos, en algún momento se alejaron o no participan activamente en la institución.

Esta instancia, la de elaborar un plan estratégico, es además una buena oportunidad para fortalecer los vínculos dentro mismo de la organización.

Hay organizaciones muy pequeñas, por ejemplo, aquellas destinadas a la prestación de un servicio, que están conducidas por un grupo de personas. En estos casos se puede convocar a representantes de los usuarios del servicio para que contribuyan con sus aportes y puedan brindar sus opiniones acerca del mismo.

- ✓ **Las estrategias se orientan al futuro.**
- ✓ **No son un fin en sí mismo, sino sólo medios.**
- ✓ **Deben contribuir al logro de los objetivos y la misión.**
- ✓ **En su formulación tienen que participar todos los miembros de la organización.**
- ✓ **Implican un conjunto de medidas tácticas y decisiones concretas.**
- ✓ **Abren camino hacia los proyectos específicos.**

4.1.1 Evaluación de estrategias actuales

El primer paso para avanzar en la elaboración del plan estratégico es **identificar las estrategias que estamos utilizando**. Una vez identificadas debemos **analizarlas** tratando de ver cuáles son los obstáculos que están trabando, demorando, perjudicando o buscando eficiencia a la organización.

Del mismo modo, es importante analizar **las estrategias históricas** de la institución, su evolución y su impacto concreto en función de lo que acordamos en las últimas planificaciones realizadas.

Para ello se necesitará información que ya existe en la organización, por ejemplo, en los estatutos, actas de reuniones, actas de asamblea, documentos de proyectos o programas, informes, fotografías, recortes periodísticos, etc. Toda esta información ayudará a reconstruir la manera en que la organización se ha movido a lo largo de la historia.

Entonces, ¿qué estrategias hay que tener en cuenta en esta primera etapa?

**Las estrategias que planeamos,
Las que están en uso,
Las que dejamos de lado,
Las que están surgiendo,
Las estrategias imprevistas.**

Un cuadro de análisis puede ayudar:

Análisis de Estrategias	Logros	Obstáculos
1- Las que planeamos a- b- c-		
1- Las que están en uso a- b- c-		
1- Las que dejamos de lado a- b- c-		
1- Las que están surgiendo a- b- c-		
1- Las imprevistas a- b- c-		

4.1.2. Identificación y priorización de estrategias futuras

Una vez logrado un panorama claro, a partir de los datos del diagnóstico, donde se pudieron establecer tanto oportunidades como riesgos relacionándolas con las debilidades y fortalezas de la organización, deben definirse que nuevas **metas estratégicas** pueden plantearse para la organización.

Este paso o momento es muy sencillo y consiste en especificar de modo claro las estrategias que se pueden ejecutar en base a las capacidades de la organización.

Por ejemplo:

- ✓ Lograr una comisión o grupo de trabajo en la organización que mantenga conexiones permanentes con los medios de comunicación, para que la comunidad se interese por los aportes de la organización al desarrollo local.
- ✓ Priorizar esfuerzos para generar recursos propios y lograr mayor autonomía de los organismos financieros.

Cómo hacer para priorizar, para establecer cuál de estas estrategias puede implementarse primero en la organización?

Debemos tener en cuenta, por lo menos, **tres aspectos fundamentales:**

1. Hacer un pronóstico rápido y sencillo acerca de todo aquello que pasará si no se actúa. ¿Qué se perderá? ¿Qué se ganará?
2. Determinar cuales son los requisitos: habilidades, destrezas y todas aquellas capacidades que se necesitan para llevarlas a cabo.
3. Identificar cuál es el punto de vista y las decisiones que tomarán los dirigentes de la organización.

Un ejemplo:

Meta estratégica priorizada	Pronóstico	Obstáculos	Capacidades	Posición de los Dirigentes	Estrategia Seleccionada
1-Invertir en fondos de publicidad	Mayor cantidad de potenciales usuarios.	Desconocimientos de técnicas publicitarias Altos precios de la publicidad Falta de presupuestación específica para publicidad.	Predisposición del personal a capacitarse en publicidad Buenas relaciones con algunos medios Acuerdo del consejo para publicitar los servicios.	Favorable	
2- Aumentar el número de profesionales en la organización	Mayor cantidad de usuarios.	Mayores gastos institucionales	Conocimientos y condiciones suficientes para producir más servicios	Medianamente Favorable Rechazo	

En el cuadro anterior se pueden observar cual es la estrategia que tiene mayor posibilidad de ser implementada.

4.1.3. Ajuste del plan estratégico

Una vez concluido el desarrollo de los pasos que han permitido la estructuración del Plan Estratégico es necesario realizar un rápido y sintético chequeo y ajuste de todos ellos (las estrategias que usamos en el pasado, las que están en uso hoy, las que dejamos de lado, las que están surgiendo y las imprevistas).

Se debe asegurar que toda la información o demanda importante detectada durante la etapa de diagnóstico se haya tenido en cuenta y que los distintos elementos del Plan Estratégico presenten una alta coherencia entre sí.

Una vez terminado y revisado el Plan Estratégico, debe ser aprobado formalmente y difundido para conocimiento de todos los miembros de la

organización. Paralelamente, puede iniciarse el proceso de planificación operativa.

4.1.4. Preparación para la articulación con planificación operativa

Se ha dicho que la Planificación Estratégica permite a una organización definir sus principales objetivos de mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograr esos objetivos.

Sin embargo, la Planificación Estratégica no permite, por sí sola, la elaboración de un plan de trabajo operativo que defina los pasos concretos que cada miembro de la organización debe realizar, ni como deben asignarse y usarse los recursos materiales que posee la organización para llevar a cabo sus actividades.

Es necesario avanzar en otra etapa de planificación, complementaria a la anterior, que se denomina Planificación Operativa. **La Planificación Operativa representa una continuidad y un complemento de la Planificación Estratégica.**

Las estrategias nos sirven como guías para la formulación y definición de los diferentes planes y programas que priorice la organización. Definidas las estrategias es necesario bajarlas a las operaciones concretas de la institución, es decir, convertirlas en programas y proyectos, en base a los presupuestos con los que cuente la organización.

La Planificación Operativa implica llegar del Plan Estratégico a programas y proyectos concretos de trabajo.

Constituye la etapa final del proceso de planificación y consiste en establecer compromisos para poner en práctica la visión de futuro, la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, que fueron diseñadas en la Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica y la Planificación Operativa conforman un proceso de ida y vuelta. La Planificación Operativa indica que se debe hacer, cómo, cuando y quién debe hacerlo, con que recursos y cuáles serán los resultados esperados

4.2 Cómo elaborar una Planificación Estratégica en una organización

Esto pretende ser una síntesis de lo dado anteriormente.

Se tienen en cuenta los dos momentos fundamentales: diagnóstico y planificación propiamente dicha.

4.2.1 Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico se siguen los siguientes pasos:

- **Análisis de los fines**

En el caso de organizaciones que dispongan de reglamentos o estatutos les será conveniente remitirse a ellos y rescatar fines, misión y visión de la organización.

Las organizaciones con menor formalización seguramente tendrán actas de reuniones u otros escritos que permitan identificar estos elementos.

- **Recuperación de la historia**

Se intenta recuperar la memoria de la organización, por ejemplo, a través de entrevistas con los miembros, para conocer su historia organizacional, cuándo y por quién fue creada, con que fines, los mitos, obstáculos, etc. Se investigarán las dificultades, restricciones o limitaciones que se destacan en la historia institucional, de manera de centrar la atención de la organización en ella con vistas a superarlas.

- **Análisis de Resultado**

Aquí es conveniente hacer un análisis de los logros a través de los antecedentes, documentos, resúmenes de información, etc.

Los objetivos que se persiguen en esta etapa son:

- Evaluar si los fines que se fijó la organización se adecúan a la misión que le dio origen.
- Evaluar si las estrategias, las formas, los modos definidos a partir de "la estructura organizacional" permiten a los miembros de la organización lograr los fines planteados.

- **Identificación y análisis de Fortalezas y Debilidades**

Se centrará la atención en la organización, sus lados positivos y sus puntos débiles y para ello se puede utilizar la matriz de análisis FODA.

- **Identificación y análisis de Oportunidades y Riesgos**

En este punto nos detenemos a analizar las oportunidades y riesgos que encontramos en el contexto.

- **Explicitación de Expectativas**

Se revisan la misión y la visión, con la participación de todos los miembros.

En este momento se debe tratar de responder a la pregunta: **¿Cuál es la nueva situación deseada?**

En síntesis, esta etapa de diagnóstico es fundamental por varias razones: permite identificar y analizar las tendencias más importantes en el desempeño de la institución, proporciona información confiable que servirá para elaborar estrategias institucionales adecuadas desde las cuales se puede formular la Planificación Operativa.

Al mismo tiempo se promueve una cultura de recuperación y análisis de la experiencia institucional para mejorar los resultados, y generando un espacio de participación que fomente la discusión, la creatividad y la búsqueda de acuerdos y consensos de los miembros de la organización.

4.2.2 Planificación

Se tienen en cuenta las siguientes etapas:

- **Cuadro de futuro**

En esta etapa se describe en grandes líneas el futuro deseado para la organización, en el mediano y largo plazo, pensando en los hechos pasados, las esperanzas, los sueños, los peligros y las oportunidades actuales.

Sobre la base de una imagen mental de futuro deseable para la organización se visualiza el camino a seguir. Esta imagen debe caracterizarse por ser realista y acorde a las expectativas de los miembros de la organización.

En este cuadro se deben tener en cuenta aspectos tales como:

- **Definir el rumbo, como organizarse y cuáles son los proyectos importantes para la organización.**
- **Aprovechar oportunidades y fortalezas.**
- **Disminuir las amenazas y debilidades.**
- **Diseñar nuevos servicios, productos o tecnologías y procesos que sean necesarios para el éxito de la organización en este nuevo contexto.**
- **Desarrollar programas de expansión y crecimiento**

Esta es, en definitiva, la etapa preparatoria para la toma de decisiones. Es el momento de identificar en grandes líneas los caminos a seguir y los

recursos requeridos para una gestión exitosa. Así se retoma la visión y desde ahí se van definiendo grandes ejes de acción.

- **Selección de estrategias**

Se seleccionarán las estrategias, los caminos o procedimientos e instrumentos a utilizar para responder a las nuevas exigencias que permitan ubicar a la organización en una situación ventajosa en el futuro.

Estos lineamientos estratégicos constituirán criterios básicos que permitan iniciar el proceso de planificación operativa en un futuro próximo.

El próximo paso es desarrollar planes operativos anuales que permitan ejecutar la estrategia diseñada.

RESUMEN

En la formulación del Plan Estratégico, las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

Pero hay que tener en cuenta que la estrategia no es un fin en sí misma, sino que debe entenderse como un medio con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo.

Y una vez definidas las estrategias es necesario convertirlas en operaciones concretas, en programas y proyectos. Aquí se advierte la estrecha relación entre la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa. Esta última representa un continuidad y un complemento de la primera.
