

DESCRIPCIÓN GENERAL

Resumen

Esta herramienta proporciona un modelo para llevar a una organización a través del proceso de planificación estratégica. Cubre la planificación necesaria para realizar una planificación estratégica, incluyendo los antecedentes necesarios para dirigir el proceso y así definir el marco estratégico del proyecto u organización, que es el que le da a las actividades coherencia y dirección. La herramienta se desarrolla en la pequeña introducción de planificación estratégica de la herramienta *Descripción general de la planificación*.

¿Por qué es necesaria una herramienta detallada sobre planificación estratégica?

La planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización. Si un marco estratégico no sabes a dónde ir o por qué quieres llegar allí. Por ello, tampoco importa por qué has llegado allí. Esta herramienta te ofrece una forma de realizar una planificación estratégica detallada, que puedes copiar en cualquier organización o proyecto que necesite realizarla.

Otra herramienta de CIVUCUS trata sobre la *Descripción general de la planificación*. Esta herramienta te ayudará a averiguar un modo de encajar la planificación estratégica con el proceso de planificación global. La herramienta sobre *Planificación de acción* te ayudará a desarrollar el proceso para la evaluación del impacto. La planificación estratégica te ayudará a que tu proyecto u organización tengan un impacto significativo.

¿Quién debería usar esta herramienta?

Esta herramienta te ayudará si tienes una experiencia limitada en la planificación o en la planificación estratégica. Quizás no has dirigido una organización, proyecto o departamento o una planificación anteriormente. También, puede que siempre hayas enfocado sobre la planificación de acción y ahora te das cuenta de lo importante que es. Si la planificación estratégica es nueva para ti, esta herramienta te resulta útil.

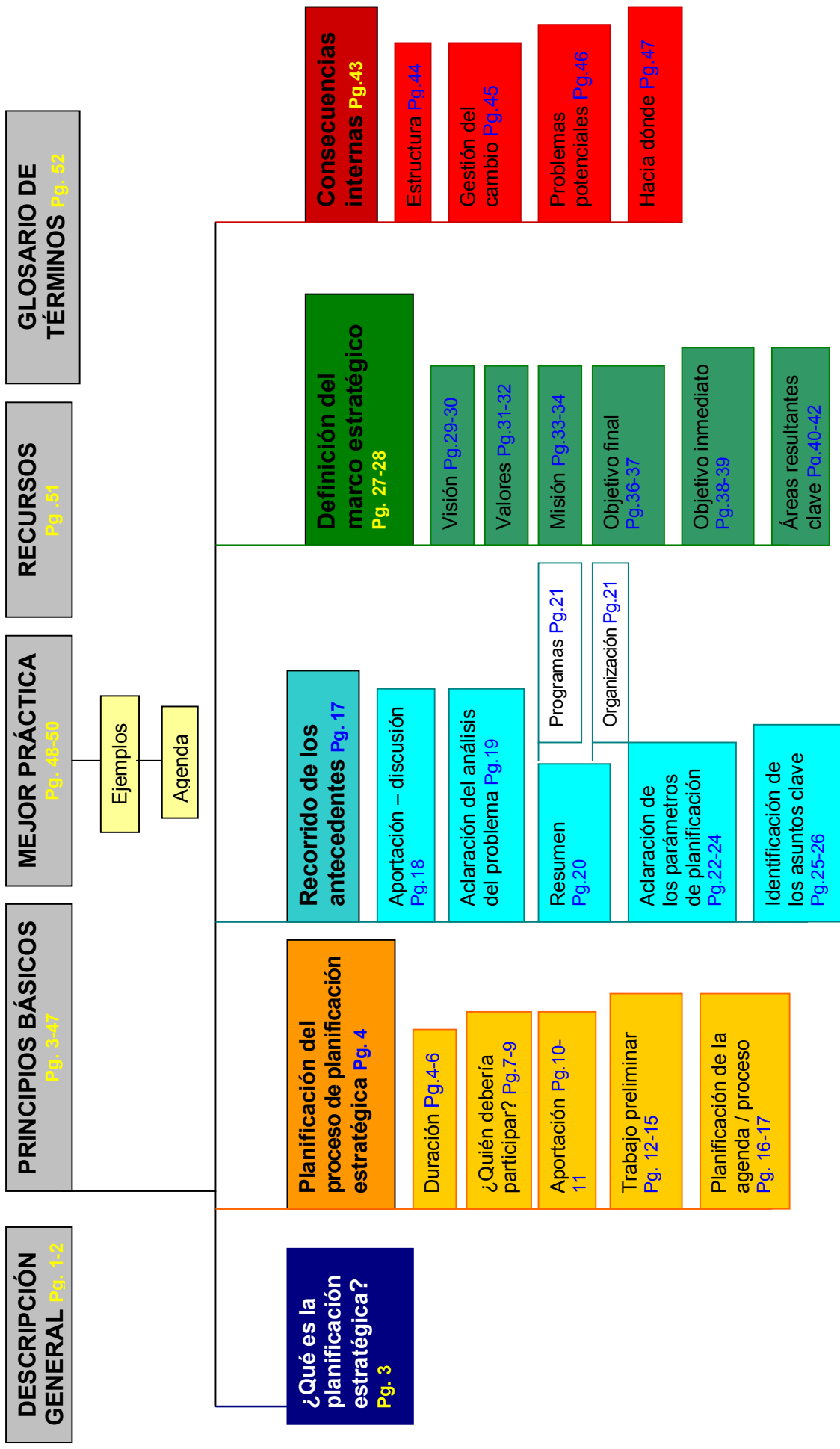
¿Cuándo será útil esta herramienta?

Encontrarás útil esta herramienta cuando:

- Necesites planificar estratégicamente así como funcionalmente y hacer una distinción entre los dos
- Necesites ideas para ayudarte a planificar un proceso de planificación estratégica.
- Comiences la planificación para un nuevo proyecto y organización.
- Sientas que necesitas revisar tu marco estratégico.

Una estrategia es un enfoque global basado en el entendimiento de un contexto más amplio para tratar tu función, tu propia fuerza y debilidad y el problema al que te estás enfrentando. Una estrategia te da un marco en el que trabajar y aclara lo que estás intentando conseguir y el enfoque que pretendes darle. No detalla actividades específicas.

Planificación estratégica



Planificación estratégica

PRINCIPIOS BÁSICOS

¿Qué es la planificación estratégica?

Una estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, te saca de las actividades del día a día de tu organización o proyecto y te proporciona un esquema de lo que estás haciendo y dónde vas a llegar. La planificación estratégica te da claridad sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir.

La planificación estratégica te permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Una vez que se han contestado estas preguntas, es posible contestar a lo siguiente:

- ¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato? (ver el apartado de *Objetivos inmediatos*).
- ¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo? (ver el apartado de *Implicaciones Internas*).
- ¿Quién hace el *qué* y *cuándo*? (ver la herramienta sobre *Planificación de acción*).

Un plan estratégico no es rígido. Sin embargo, te da los parámetros en los que trabajar. Por eso, es importante:

- Basar el proceso de planificación estratégica en un entendimiento real del medio externo (ver el apartado de *Aportación – discusión*).
- Utiliza el trabajo que has hecho para aumentar tu entendimiento del medio externo y tu propia capacidad, fuerzas y debilidades (ver el apartado de *Revisión*).

Planificación estratégica

Planificación del proceso de planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica no es algo que pueda pasar según vaya surgiendo en una reunión de planificación casual o durante una reunión del personal. Requiere una planificación cuidadosa para establecerla de modo que el proceso sea riguroso y exhaustivo. Cuando se desarrolla o revisa un plan estratégico, se establecen los parámetros para el trabajo de la organización, normalmente para dos o tres años o más. Así, tiene sentido invertir algo de tiempo y energía para el proceso de planificación estratégica.

DURACIÓN

Las preguntas son:

- ¿Cuándo necesitas realizar un proceso de planificación estratégica?
- ¿Con qué frecuencia se necesita llevar este proceso a cabo?
- ¿En qué punto del ciclo de la organización o proyecto necesitas hacer el proceso?
- ¿Cuánto tiempo duraría?

Algunas sugerencias:

- Se necesita un proceso de planificación estratégica cuando se requiere desarrollar, aclarar o consolidar el marco estratégico en el que trabaja tu organización o proyecto. En la siguiente página encontrarás un cuestionario que te ayudará a decidir si tu organización o proyecto necesita organizar un proceso de planificación estratégica.
- No hagas un proceso de planificación estratégica más de una vez cada dos años a no ser que el contexto interno o externo haya cambiado drásticamente. Normalmente, una vez cada tres años es suficiente. Esto no significa que no revises el proceso más a menudo, por ejemplo, una vez al año. Una revisión estratégica es rápida —se necesita un día o menos para considerar el marco estratégico en relación con lo que está pasando interna o externamente, a modo de revisión real.
- Hay varios momentos en el ciclo de la vida de un proyecto u organización en el que tiene sentido realizar un proceso de planificación estratégica. Así, por ejemplo, necesitas uno cuando inicias un nuevo proyecto u organización. Si acabas de realizar una evaluación mayor de la organización o trabajo, y esto te ha conducido a otros retos, entonces tienes que crear inmediatamente un proceso de planificación estratégica. Cuando llegues al final de la fase principal, conviene revisar el progreso y prepararse para la próxima fase a través de un proceso de planificación estratégica.
- Se necesitan más de tres días para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica riguroso. Si no estás familiarizado con este tipo de procesos, necesitarás al menos cuatro o cinco días.

Planificación estratégica

* CUESTIONARIO: ¿SE NECESITA UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

El equipo de administración de la organización o proyecto debería trabajar con la ayuda de este cuestionario.

Si un informe tiene dos partes y declararías una parte como «definitiva» pero la otra no, entonces inclínate por la respuesta más débil. Así, por ejemplo, en el primer informe, puedes contestar que «definitivamente» tu organización tiene una visión clara, pero no es seguro si hay consenso sobre la visión. Tu respuesta sería entonces «no es seguro».

Marca tu proyecto u organización de la siguiente forma:

- 1 = Definitivamente
- 2 = Quizás / No es seguro
- 3 = Definitivamente no

Si el total es 20 o más, entonces la organización o proyecto está preparado para un proceso de planificación estratégica. Si es 15 o entre 15 y 20, la organización probablemente se beneficiaría si se realizara un proceso de planificación estratégica. Si está por debajo de 15, no corre prisa pero deberías por lo menos hacer una planificación estratégica tres años después del último proceso de planificación estratégica.

Informe	Definitivamente	No es seguro	Definitivamente no	RESULTADO
La organización/proyecto tiene una clara visión de lo que se quiere lograr y existe consenso sobre ello.				
Los asuntos importantes se discuten con frecuencia en la organización/proyecto y hay acuerdo sobre la base de los valores de la organización/proyecto.				
El informe de la misión actual de la organización/proyecto refleja claramente que hace la organización/proyecto, para quién y por qué es importante.				
La organización/proyecto refleja normalmente sus puntos fuertes y débiles y las oportunidades y riesgos existentes.				
La organización/proyecto tiene unos objetivos claros —estas metas son LASER (ver <i>Glosario de términos</i>)				

Planificación estratégica

A la organización/proyecto le resulta fácil dar prioridad, hacer una distinción entre lo que se debe hacer y lo que se quiere hacer.				
La organización/proyecto tiene claro los indicadores con los que se mide el impacto de su trabajo.				
La estructura interna de la organización o proyecto tiene eficacia y efectividad				
El trabajo realizado por la organización o proyecto encaja de forma coherente —las diferentes áreas de trabajo encajan respectivamente.				
Los contextos externos e internos con los que funciona la organización o proyecto son relativamente estables y no se han producido cambios importantes durante el pasado año.				

Resultado final: _____

Planificación estratégica

¿QUIÉN DEBERÍA PARTICIPAR?

¿Quién debería participar en el proceso de planificación estratégica?

Para ver los detalles de quién debería estar implicado en las diferentes etapas de la planificación, dirígete a la herramienta *Descripción general*, en el apartado de *¿Quién planifica?*

Las dos cuestiones clave son:

- ¿Quién debería participar en el proceso de planificación estratégica?
- ¿Quién debería facilitar el proceso de planificación estratégica?

¿Quién debería asistir?

El proceso de planificación estratégica ayuda a una organización a aclarar, consolidar y establecer su marco estratégico. Situado en el marco estratégico, son los valores y visión de la organización. Debido a esto, es importante que toda la organización participe en, al menos, parte del proceso. Para ello, recomendamos lo siguiente:

Fase de planificación estratégica	¿Quién debería participar?
Planificación del proceso	El equipo de administración del proyecto u organización.
Entendimiento del contexto	Todos los miembros del personal y de la Junta Directiva: el personal administrativo debería participar si es importante para ellos entender los asuntos de la organización y los problemas.
Visión, valores y misión de la discusión	Todos los miembros del personal y de la Junta Directiva: es muy importante que todo el personal participe, incluyendo el personal administrativo en la discusión ya que es probable que proporcione principios funcionales — en otras palabras, aclarar por qué se espera que las personas que trabajan en el proyecto u organización trabajen o se comporten de cierta manera.
Revisión de los puntos fuertes y débiles, de las oportunidades y de las amenazas.	Personal profesional o del programa de todo el proceso; incluye al personal administrativo en las discusiones sobre los puntos fuertes y débiles internos.
Discusión de opciones estratégicas y objetivos	Miembros del personal y de la Junta Directiva
Estructura de la organización	El equipo de administración con aportaciones del resto del personal.

Cuando el personal de administración está muy interesado en el trabajo profesional, puedes invitarlos a participar en todas las etapas en las que participe en el personal profesional. De hecho, el personal administrativo experimentado debería participar en todo el proceso. Así, por ejemplo, si la organización tiene un contable, debería participar,

Planificación estratégica

pero no sería necesario si la recepcionista acude a todas las sesiones. Sin embargo, una vez que se ha establecido el marco estratégico se debe presentar a todo el personal y darle tiempo para que realicen preguntas o aclaraciones, preferiblemente en las unidades más pequeñas o los departamentos.

El uso de un facilitador externo

Recomendamos que uses un facilitador externo preparado para un proceso de planificación estratégica de forma que:

- Haya una persona asignada para mantener el orden, para prevenir que se personalicen los asuntos y que mantenga el proceso alejado de las emociones personales.
- El resto sea libre para colaborar en el proceso sin una preocupación importante.
- Una persona formada sea capaz de tratar los conflictos que puedan surgir para manejarlos de forma constructiva en lugar de destructiva.
- Alguien con experiencia de organización específica sea capaz de crear asuntos y prevenir a la organización o proyecto de que surjan asuntos complicados.
- Alguien con mucha experiencia puede ofrecer perspicacia, ideas y una perspectiva externa.

Las desventajas están relacionadas con los costes principalmente. Sin embargo, en caso de que tengas la persona correcta, la inversión debería ser de bajo coste con respecto a los resultados.

En la siguiente página encontrarás una lista de control para ayudarte a elegir al facilitador externo correcto para el proceso de planificación estratégica.



Planificación estratégica

LISTA DE CONTROL PARA SELECCIONAR A UN FACILITADOR EXTERNO:

Fíjate en lo siguiente:

- Comprensión de los asuntos de desarrollo en general.
- Comprensión de los asuntos de la organización.
- Perspicacia y empatía.
- Autoridad y credibilidad.
- Experiencia en dirigir procesos de planificación estratégica.
- Buena reputación con clientes previos (revisa esto).
- Capacidad para gestionar conflictos y confianza para manejarlos.
- Poder establecer tus resultados
- Compromiso para ayudar a alcanzar los resultados deseados
- Honestidad y justicia (no busques una objetividad total, cualquiera puede tener su propia opinión, sólo quieres que se haga una distinción clara entre opiniones y hechos).
- Lógica, autodisciplina y capacidad para funcionar sistemáticamente.
- Compromiso con los plazos de entrega.
- Habilidades escritas y orales.
- Seguir el estilo de la organización.
- Tarifas razonables, acorde con los precios de mercado.

Una vez que hayas encontrado a la persona correcta, acuerda las instrucciones por escrito y de forma clara para que no haya malentendidos sobre lo que se quiere y se espera de esa persona.

Planificación estratégica

APORTACIONES

Debido a que un proceso de planificación estratégica se refiere al «gran cuadro final», resulta útil realizar aportaciones externas en el proceso. Para los que trabajan en el proyecto u organización resulta fácil olvidarse del cuadro general y centrarse en los asuntos desde el punto de vista de nuestro propio trabajo. Contratar a alguien con una visión más amplia y nuevas ideas puede abrir las puertas a nuevas formas de pensamiento. Esto ayuda a mantener a una organización en la vanguardia del trabajo de desarrollo. La aportación externa aclararía las oportunidades, retos y amenazas del contexto externo de la organización (ver también la herramienta *Descripción general de la planificación*, apartado del *Análisis FADO*).

La aportación externa de la organización debería ser el trabajo del grupo o persona que planifica el proceso.

Recuerda que debes averiguar con antelación si el orador necesita equipamiento especial (como un rotafolios y rotuladores o un ordenador y una pantalla para una presentación de PowerPoint).

La mayoría de las personas que trabajan en el desarrollo estarán preparadas para ceder su tiempo libre si tu organización o proyecto tiene credibilidad o potencial para solucionar un problema que les afecta. Sin embargo, tu organización o proyecto debería cubrir los gastos de transporte, alojamiento y similar. También se recomienda dar al orador un pequeño regalo como agradecimiento por su tiempo.

No te bases plenamente en una aportación externa. Asegúrate de que las estadísticas, políticas e información de los interesados directos que afectan a tu trabajo están disponibles incluso en forma de notas.

Planificación estratégica

<p>¿Quién debería hacer la aportación?</p>	<p>Estás buscando a alguien que entienda el desarrollo, que tenga una perspicacia particular sobre el sector de desarrollo en el que trabajas o pretendes trabajar y que entienda el tipo de contribución que quiere hacer tu organización o proyecto. Asimismo, es importante contar con una persona autoritaria – alguien respetable para que el personal y la Junta Directiva lo tomen en serio.</p> <p>Podrías contar con más de una persona. Así, por ejemplo, puedes tener a alguien que trate con los asuntos gubernamentales y otra, para los asuntos de la comunidad.</p> <p>A veces, un miembro de la Junta Directiva, o incluso un particular bien informado, puede dar una aportación. Sin embargo, normalmente es una buena idea escoger a alguien de «afuera».</p>
<p>¿Qué se debería cubrir en la aportación?</p>	<p>Al final de la aportación, quieres que todo el mundo tenga una comprensión general del contexto y algunos pensamientos innovadores para poder informar sobre tu proceso de planificación estratégica.</p> <p>Asegúrate de que cubres los tres puntos principales del contexto: desarrollo en el ámbito nacional e internacional, tu sector en el ámbito local, nacional e internacional, tu área de experiencia (por ejemplo, formación, fuentes de información, etc.) en el ámbito local, nacional e internacional. Intenta conseguir una perspectiva general (no sólo desde un punto de vista) bien invitando a más de un orador o bien invitando a un orador que sea capaz de dar una perspectiva general. Recuerda que nadie es neutral y que la gente tiene opiniones que necesitas evaluar.</p>
<p>¿Cuándo deberías organizar todo esto?</p>	<p>Tan pronto como tengas una fecha para el proceso de planificación estratégica y por lo menos antes de dos semanas. Así, será más probable que puedas elegir a la persona que quieres en vez de tener que escoger a alguien que simplemente estaba disponible.</p>
<p>¿Qué deberían incluir las instrucciones?</p>	<p>Las instrucciones deberían afirmar claramente el lugar y la hora en la que quieres que llegue el orador. Debes explicarle lo que quieres antes de su aportación.</p> <p>Asegúrate de que las instrucciones incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El objetivo de la aportación –qué resultado esperas. ▪ Cuánto tiempo debería ocupar. ▪ Qué debería cubrir el orador en su aportación y que información debería facilitar. ▪ Cómo encaja la aportación en el proceso de planificación estratégica. ▪ Qué tipo de aportación te gustaría (provocadora, interactiva, etc.) ▪ Si esperas que el orador participe en otra parte del proceso.

Planificación estratégica

TRABAJO PRELIMINAR

Se necesitan realizar dos tareas importantes antes de comenzar un proceso de planificación estratégica:

- Un resumen del trabajo de la organización.
- Un resumen del funcionamiento interno de la organización.

Resumen del trabajo

Se puede realizar mediante:

- Una amplia evaluación externa antes de realizar el proceso de planificación estratégica para introducirla en el proceso.
- Un análisis del trabajo realizado en el ámbito de unidad/proyecto/departamento, incluyendo los logros de los objetivos e indicadores del impacto (ver también la herramienta *Descripción general de la planificación*, apartado *Herramientas 1: estructuración del análisis para el progreso del trabajo*).
- Revisión del trabajo realizado en la organización por parte del equipo de administración, que incluya los objetivos logrados y los indicadores (ver *Glosario de términos*) de impacto.

Aún teniendo un revisor externo, es útil que los equipos también realicen una reflexión interna.

Revisión de la función interna de la organización

Se puede llevar a cabo mediante:

- Una revisión externa dirigida por alguien que tenga un amplio entendimiento del desarrollo y de las organizaciones sin ánimo de lucro, pero no necesariamente de un sector en particular.
- Una revisión por parte de la administración del funcionamiento interno de la organización o proyecto.
- Aportaciones del personal (ver también la herramienta *Descripción general de la planificación*, apartado *Herramientas 1: estructuración del análisis para el progreso del trabajo*).

Éstos no se excluyen mutuamente: incluso con la aportación externa, es útil para los equipos llevar cabo una reflexión y pensamiento internos. Además, resulta también útil reunir a los que participarán en el proceso de planificación estratégica para que realicen un trabajo preliminar de forma individual.

En la próxima página encontrarás un cuestionario que podrías entregar a los participantes como preparación al proceso de planificación estratégica.



Planificación estratégica

* TRABAJO PRELIMINAR PARA EL PROCESO INDIVIDUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Este cuestionario ayudará a los participantes a prepararse para el proceso de planificación estratégica, de modo que puedan contribuir al proceso

Sobre el contexto:

1. ¿Qué ha ocurrido en los últimos tres años en el entorno externo que podría afectar a nuestro trabajo como organización o proyecto?

2. ¿A qué retos y amenazas nos enfrentamos como organización o proyecto en nuestro entorno externo?

3. ¿Qué oportunidades del entorno deberíamos aprovechar para...?

- a Hacernos más sostenibles.
- b Ayudarnos a conseguir nuestra meta.



Planificación estratégica

4. ¿Qué información significativa posees para compartir con los demás?

Sobre la organización:

5. ¿Cuáles son los puntos fuertes importantes de la organización o proyecto?

6. ¿Qué puntos débiles hacen que la organización o proyecto no logre sus objetivos?

7. ¿Piensas que tenemos claro lo que queremos, nuestros valores y misión? Anota lo que piensas que queremos, nuestros valores y misión.



Planificación estratégica

8. ¿Qué objetivos no hemos logrado en los últimos dos o tres años y por qué?

9. ¿Qué objetivos hemos logrado en los últimos dos o tres años y qué nos ha ayudado a conseguirlos?

10. ¿Cuál es el resultado más importante que te gustaría obtener de este proceso de planificación estratégica? ¿Por qué piensas que es tan importante?

Planificación estratégica

PLANIFICACIÓN DE LA AGENDA / PROCESO

Ya has resuelto la duración, los participantes, las aportaciones y el trabajo preliminar. Has establecido prioridades para reunir al personal adecuado, la información que vas a compartir y todo el mundo sabe el tiempo necesario para el proceso. Ahora estás preparado para planificar el proceso actual y sabes cómo trazar la agenda. Lo harías como si estuvieras planificando un taller. Lo importante que debes recordar es:

- Saber lo que quieres conseguir y tener claro los resultados del proceso.
- Saber lo que hay que cubrir para lograr esos resultados y saber los pasos a seguir.
- Saber con qué asuntos adicionales necesitas trabajar en el tiempo disponible.
- Dar prioridad. Por ejemplo, no permitas que se discuta durante sólo media hora los valores y objetivos del proceso y dos horas para discutir si se necesita personal administrativo adicional.
- Sé flexible, pero comprométete dentro del tiempo establecido.
- Asegúrate de que alguien se encarga de anotar lo que se dice y, lo más importante, lo que se acuerda. Esto no significa que se tenga que anotar palabra por palabra, sino sólo las discusiones importantes y las decisiones.
- Si decides utilizar un facilitador externo (que es lo que recomendamos), asegúrate de que alguien se ocupa de presidir cada sesión y que está capacitado para ello.
- Realiza pasos que involucren a todos los participantes—necesitas que la gente te acompañe, no simplemente realizar la tarea—.
- Si has pedido que se realice un trabajo preliminar, asegúrate de que esto se tiene en cuenta en la agenda para que la gente sienta que se valoran sus esfuerzos.

Teniendo esto en cuenta, el equipo debería:

- Trazar una agenda para todo el proceso.
- Dividirla por día, por ejemplo, día uno, día dos, etc.
- Localizar las responsabilidades.
- Hacer circular la agenda para comentarios.
- Finalizarla.

Si estás usando un facilitador externo, trabaja en la agenda con él o ella. Al final, instrúyelo/a cuidadosamente. Crea un borrador en el que inmiscuirlo/a y observa si se tratan los asuntos mencionados anteriormente. Como cliente, tienes derecho a cuestionar la agenda y mostrar las preocupaciones que tengas.

En el apartado de *Ejemplos* encontrarás una agenda para la planificación estratégica de un taller de cuatro días.



Planificación estratégica

Recorrido de los antecedentes

Para que tu proceso de planificación estratégica vaya bien, necesitas incluir ciertos episodios de los antecedentes para «establecer el estado» de tu planificación. Sin ellos, la planificación tendría lugar en un vacío. Los episodios de los antecedentes constituyen los momentos iniciales del proceso de planificación estratégica e incluyen:

- Aportación—discusión.
- Aclaración del análisis del problema.
- Revisión de los programas y de la organización como un sistema funcional.
- Aclaración de los parámetros de planificación—¿cuál es el amplio marco en el que vamos a planificar?
- Identificar los asuntos críticos que se deben tratar durante el proceso de planificación estratégica.
- Sintetizar—reunir los aprendizajes clave de la organización o proyecto que surgen del trabajo inicial.

Deberías completar este paso del proceso de planificación estratégica al final del *día 1* como muy tarde si se trata de un taller de cuatro días. Alternativamente, podrías dirigir una sesión de un día para cubrir todo esto una semana antes del taller de planificación estratégica.

Planificación estratégica

APORTACIÓN / DISCUSIÓN

Ya hemos discutido la importancia de añadir algunas aportaciones al «gran cuadro final» al comienzo del proceso de planificación estratégica. Lo que hagas con la aportación es tan importante como tenerla. Éstas son algunas sugerencias que no son excluyentes. A veces, es bueno combinarlas.

Tras la aportación debes tener:

- Una sesión de preguntas y respuestas con la persona que da la aportación para aclarar asuntos.
- Una discusión en pequeños grupos sobre algunos asuntos clave. Esto puede que lo haya planteado el presentador o se hayan extraído de la aportación o mencionado con anterioridad.
- Una pequeña discusión, bien en pequeños grupos o en sesiones plenarias, sobre cuáles son nuestras implicaciones.
- Un resumen de lo que se ha dicho mediante un análisis PEST (ver *Glosario de términos*). Para ver cómo se realiza un análisis PEST ir a la herramienta *Descripción general de la planificación*).
- Un proceso de aclaración sobre el problema que estás tratando con tu trabajo (para más información, ir a la siguiente página).

Merece la pena invertir la primera mañana del proceso de planificación estratégica en esta discusión, ya que supone la base para el resto del taller.

Planificación estratégica

ACLARACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DEL PROBLEMA

En la herramienta *Descripción general de la planificación*, tratamos el análisis de problemas y el modo de realizar un análisis con detenimiento. El análisis de problemas es un intento de entender el problema a tratar y las diferentes causas y efectos relacionados.

Si has formado una nueva organización o proyecto necesitas realizar un cuidadoso análisis del problema basado en el entendimiento del contexto en el que quieres trabajar. Si tu organización o proyecto ya están establecidos, necesitas entonces revisar el análisis del problema original y ver lo que puede ser válido. Recomendamos que visites la herramienta *Descripción general de la planificación* para familiarizarte con los pasos a seguir y llevar a cabo este tipo de análisis (ver el apartado titulado *Herramientas 2: análisis de problemas*).

Si es necesario, realiza en proceso del análisis en el taller. Al final, las preguntas que necesitas contestar son:

- ¿Es importante el problema que estamos tratando?
- Si solucionamos el problema, ¿se verá un cambio importante en las vidas de las personas con respecto al desarrollo?

Esta aclaración te ayudará a seguir adelante con tu proceso de planificación estratégica.

Planificación estratégica

REVISIÓN

Este paso implica una revisión del trabajo ya realizado y de cómo funciona el sistema del proyecto u organización. La revisión permite que realices un *Análisis FADO* (ver *Glosario de términos* y la herramienta *Descripción general de la planificación* para más información sobre cómo hacer un *Análisis FADO*).

Cuando haces una revisión de los programas, te fijas en el impacto y efectividad del trabajo que estás realizando. ¿Causa alguna influencia? (esto se plantea con más detalle en el apartado sobre cómo llevar a cabo un *Análisis FADO*).

Cuando revisas la organización, te fijas en la eficacia en la que se realiza el trabajo. ¿Hacemos nuestro trabajo de forma eficaz en relación con el coste y para que produzca los máximos resultados con las mínimas aportaciones posibles? (esto se plantea con más detalle en la herramienta *Seguimiento y evaluación*).

Para ver una introducción sobre el proceso de revisión, dirígete al apartado sobre trabajo preliminar descrito anteriormente.

Aquí nos preocupamos más sobre cómo se procesa el trabajo preliminar durante el proceso de planificación estratégica.

Una vez que se ha procesado el trabajo preliminar, réunelo usando una técnica como el *Análisis FADO*.

Programas

Necesitas asegurar que el trabajo preliminar realizado sobre el impacto y efectividad de tus programas se comparta en el taller o entre los relacionados en el proceso, ya que constituye los antecedentes esenciales para el proceso de planificación estratégica. Dependiendo de la forma en la que se realice el trabajo preliminar, tendrás que decidir hacer lo siguiente (no son necesariamente excluyentes, sino que se puede usar más de una sugerencia):

- Si has seguido la ruta de una evaluación externa, deja al evaluador externo que presente un resumen de sus conclusiones y recomendaciones para la discusión. Se recomienda que los participantes lean el informe escrito con anterioridad.
- Si el evaluador ya ha hecho una presentación, enfoca la discusión entorno a las conclusiones y recomendaciones que han surgido durante el proceso de planificación estratégica. La organización o proyecto necesita alcanzar un acuerdo sobre las conclusiones y recomendaciones.
- Si las unidades, departamentos, proyectos o programas de una organización han hecho su propia revisión de progreso del trabajo (usando algún tipo de herramienta para estructurar el análisis del progreso del trabajo facilitado en la herramienta *Descripción general de la planificación*), dales una oportunidad para presentar el resultado de sus deliberaciones. Se debería agregar cualquier tipo de trabajo individual que se haya realizado para que la unidad, proyecto o departamento se prepare para la presentación.

Planificación estratégica

- Si la administración ha realizado un proceso de revisión, se debería presentar en este momento.
- Independientemente de la opción u opciones que elijas, tendrías que sacar conclusiones y aprendizajes. Esto puede proporcionarlo el facilitador externo o alguien de la organización. Anota estos aprendizajes en un rotafolios como punto de referencia para el resto del proceso. La cuestión a responder es:
- ¿Qué hemos aprendido de esta revisión del programa que debemos tener en cuenta a medida que avanzamos con nuestra planificación estratégica?

Organización

Necesitas asegurarte de que el trabajo preliminar sobre la eficacia del proyecto u organización y sobre la forma en la que organizas y realizas tu trabajo, lo compartes en el taller o con aquellos implicados en el proceso. Asimismo, esto forma un antecedente esencial para el proceso de planificación estratégica. Dependiendo de la forma en la que se haga el trabajo preliminar, tienes que tomar una de las siguientes decisiones (no son necesariamente excluyentes, sino que se puede usar más de una sugerencia):

- Hacerse con un experto externo en desarrollo organizativo que se haya fijado en tu organización para presentar sus conclusiones y recomendaciones.
- Si el experto ya ha hecho una presentación, enfoca la discusión en torno a las conclusiones y recomendaciones que han surgido durante el proceso de planificación estratégica. La organización o proyecto necesita alcanzar un acuerdo sobre las conclusiones y recomendaciones.
- Si las unidades, departamentos, proyectos o programas de una organización han hecho su propia revisión de progreso del trabajo (usando algún tipo de herramienta para estructurar el análisis del progreso del trabajo facilitado en la herramienta *Descripción general de la planificación*), dales una oportunidad para presentar el resultado de sus deliberaciones. Se debería agregar cualquier tipo de trabajo individual que se haya realizado para que la unidad, proyecto o departamento se preparen para la presentación.
- Si la administración ha realizado un proceso de revisión, se debería presentar en este momento.

Al reunir todos estos puntos, el facilitador o persona que facilita la sesión debería preguntar lo siguiente:

- ¿Cuáles son los puntos fuertes internos en los que necesitamos trabajar?
- ¿Cuáles son los puntos débiles internos que necesitamos eliminar?
- ¿Cuáles son los problemas internos que están afectando negativamente a nuestra capacidad para impactar en nuestro trabajo?

No intentes solucionar estos problemas ahora; simplemente, tenlos en cuenta. Al final, la forma de organizar lo que hacemos, depende de lo **que** hagamos. Esto se verá claramente durante el proceso de planificación estratégica.

Planificación estratégica

ACLARACIÓN DE LOS PARÁMETROS DE PLANIFICACIÓN

Una vez que has alcanzado esta fase en el proceso de planificación estratégica, estás listo para explicar con claridad tus parámetros de planificación.

¿A qué nos referimos con los parámetros de planificación?

Un proyecto u organización no puede funcionar sin ningún tipo de límites. Hay ciertos parámetros o restricciones que definen o limitan lo que se puede o no se puede hacer, lo que es más o menos probable. Así, por ejemplo, un proyecto sanitario en una comunidad desfavorecida no puede decidir rápidamente si proporcionará becas para una educación terciaria, pero puede enlazar el trabajo de la salud con el alfabetismo básico. Los parámetros se definen por el entendimiento de los problemas y sus causas y por la particular pericia del proyecto. Esto necesita tenerse en cuenta en el proceso de planificación estratégica.

¿Qué se necesita tener en cuenta para aclarar los parámetros de planificación?

Los parámetros de planificación se definen mediante:

1. El análisis del problema. La estrategia puede solucionar problemas importantes. La intención es generar una influencia significativa y positiva para los beneficiarios propuestos.
2. Los interesados directos (ver *Glosario de términos*) que pueden ser compañeros, beneficiarios, donantes o influyentes mediante lo que haces y cómo lo haces.
3. Tu competencia distintiva. Éste es un término prestado de las empresas, pero muy útil en el contexto del desarrollo. Se refiere a tus destrezas. Tu competencia distintiva tiene que ir acorde con los trabajadores comunitarios de la salud o el desarrollo del material de alfabetismo o producción de medios entretenidos pero relevantes socialmente. Si sabes identificar tu competencia distintiva, te será más fácil aclarar los parámetros de planificación.
4. Tu ventaja competitiva. Este es otro término prestado de las empresas pero útil en el contexto del desarrollo. Se refiere a aquello que te hace ser preferible como agente de desarrollo para otras organizaciones similares. Es particularidad que hace que los interesados directos como los donantes o beneficiarios de la comunidad digan: «queremos trabajar con ellos». Así, por ejemplo, puedes tener una ventaja competitiva en comparación con otras organizaciones que realizan el mismo trabajo, ya que tienes un buen registro del sector o comunidad en la que trabajas. Asimismo, puedes tener una ventaja competitiva para presionar y fomentar, ya que algunos miembros del personal tienen un origen gubernamental o han trabajado en grandes empresas. Así, el conocimiento de tu ventaja competitiva y la explotación de este conocimiento, debe formar parte de tu estrategia.
5. Tus valores. Los valores de la organización o proyecto proporcionan los parámetros o límites de las opciones estratégicas. Si la organización cree en «nada para el pueblo sin el pueblo», entonces las opciones estratégicas se verán limitadas por esta creencia.
6. Acceso a los recursos. A cuántos recursos puedes acceder es un parámetro importante para la planificación estratégica. Puede que no afecte a tu visión o valores, pero seguramente influya en la forma de definir tus objetivos. Los recursos incluyen presupuesto, personal y experiencia.

Planificación estratégica

Puede que dispongas de otros parámetros de planificación que puedas identificar para tu proyecto u organización.

Otro elemento de los parámetros de planificación son las **suposiciones**. Éstas son condiciones externas que tu proyecto u organización no puede controlar pero que se supone que existen y son necesarias para el éxito del proyecto. Así, por ejemplo, un proyecto que trabaja con el sector empresarial informal puede suponer que el gobierno apoyará al sector informal a través de la legislación y regulación. Para hacer esta suposición, la organización o proyecto debe tener buenas razones para creerlo. Si es así, entonces se convierte en uno de los parámetros de la planificación: *podemos confiar en el apoyo gubernamental en el ámbito legislativo*. Sin embargo, si se cree lo contrario, entonces también se necesita tenerlo en cuenta para la planificación como un factor que la dificulte. Otras suposiciones similares pueden ser:

La economía continúa mejorando.

El gobierno sigue con su política de privatizar las empresas públicas.

Las empresas están dispuestas a cooperar con la sociedad civil.

Las leyes que restringen el empleo de las mujeres se han liberalizado.

No han aumentado los niveles actuales de violencia.

No hay inundaciones este año.

Es importante seguir un control de las suposiciones que se han hecho en caso de que las circunstancias externas cambien y tengas que adaptar tus planes (ver también la herramienta sobre *Seguimiento y evaluación*).

En la siguiente página encontrarás un ejercicio que podrías usar para establecer los parámetros de planificación de tu proyecto y organización.

Planificación estratégica

* EJERCICIO PARA DEFINIR O ACLARAR LOS PARÁMETROS DE PLANIFICACIÓN DE UN PROYECTO U ORGANIZACIÓN

Este ejercicio dura sobre una hora: 30 minutos en pequeños grupos y otros 30 para en una sesión plenaria.

Se debería realizar en pequeños grupos (unas cinco o seis personas) y se podrían alternar o basar en unidades de trabajo. Decide cuál será más productivo.

Para hacer el ejercicio necesitas una cartulina, rotuladores (preferiblemente de distintos colores) y algo para pegar las fichas de cartulina en la pared.

Comienza explicando los distintos términos.

Paso 1: Pide a cada grupo que trace un dibujo en un papel o cartulina. El dibujo debe representar lo que opina el grupo sobre los parámetros de planificación según:

- El análisis del problema.
- Los interesados directos.
- Las competencias distintivas de la organización o proyecto o grupo.
- Valores.
- Acceso a los recursos.
- Suposiciones de lo que se puede hacer sobre el medio externo.

Paso 2: Hacer que cada grupo presente y explique su dibujo.

Paso 3: Lista de parámetros sobre los que hay acuerdo en una hoja separada.

Paso 4: Discusión sobre los parámetros en los que hay desacuerdo y llegar a algún tipo de acuerdo. Añadir estos últimos parámetros a tu lista.

Esta lista se debería mostrar en el proceso para estar en contacto con la realidad.

Planificación estratégica

IDENTIFICAR ASUNTOS CRÍTICOS

El trabajo que has realizado hasta ahora se ha centrado en el contexto de tu organización o proyecto, en los puntos fuertes y débiles de la organización y en el modo en el que se definen los parámetros de planificación. Ahora deberías poder identificar los asuntos críticos internos y externos que se necesitan tratar.

¿Qué es un asunto crítico?

Un asunto crítico reúne la mayoría de los siguientes criterios:

- Que esté relacionado con un problema central.
- Que afecte a un número importante de personas directa o indirectamente.
- Que se pueda tratar a través de competencias y recursos de la organización o proyecto.
- Que necesite tratar si la organización o proyecto es capaz de progresar en su trabajo.
- Que se construya en los puntos fuertes de la organización o proyecto y/o oportunidades disponibles.
- Que trate los puntos débiles en la organización y/o evalúe la organización para tratar las amenazas del trabajo.

Para proceder con tu proceso de planificación estratégica, sería útil identificar los asuntos críticos que se deben tratar.

En la próxima página encontrarás un ejercicio que podrías usar para establecer cuáles son los asuntos críticos de tu proyecto u organización.

Planificación estratégica

* EJERCICIO PARA AYUDAR A TU PROYECTO U ORGANIZACIÓN A IDENTIFICAR LOS ASUNTOS CRÍTICOS A TRATAR

Para este ejercicio necesitas unos 45 minutos: 15 minutos en pequeños grupos y 30 para llegar a un acuerdo en una sesión plenaria.

Deja que los participantes consulten con su vecino en el primer paso.

Para hacer el ejercicio, necesitas una cartulina y rotuladores y algo para pegarlo en la pared.

Empieza explicando los criterios para un uso crítico (ver página anterior). Puedes sugerir que los asuntos críticos comiencen con tres criterios mínimo.

Paso 1: Deja que cada grupo pequeño de gente aporte cuatro asuntos críticos que incluyan por lo menos tres de los asuntos críticos anteriormente mencionados.

Paso 2: En una sesión plenaria, piensa con detenimiento una lista con los asuntos críticos, dividiéndolos en internos y relacionados con el análisis del problema actual.

Paso 3: Revisa la lista de asuntos y cada punto para ver que reúnen tres de los asuntos críticos. Señala aquellos que no siguen ninguno.

Paso 4: Da prioridad a la lista relacionada con el análisis de los problemas utilizando las preguntas sobre prioridad en la herramienta *Descripción general de la planificación*. Marca los que sean más importantes con un símbolo, los que sean importantes pero puedan esperar con otro y los que no sean tan importantes con un tercer símbolo.

Paso 5: Dar prioridad a la lista interna contestando a las siguientes preguntas:

- ¿Con cuál de éstas debemos tratar en los próximos seis meses si el trabajo progresa adecuadamente?
- ¿Con cuál de éstas debemos tratar en los próximos seis meses para asegurar la capacidad de la organización o proyecto a largo plazo para sobrevivir y realizar el trabajo?
- ¿Cuál de éstas deberíamos tratar para mejorar el entorno en nuestro trabajo?

Marca los que sean muy urgentes con un símbolo, los que sean importantes pero puedan esperar con otro y los que no sean tan importantes con un tercero.

Al final del proceso de planificación estratégica deberías tener una estrategia para tratar las dos categorías mayores en cada lista.

Planificación estratégica

Definición de un marco estratégico

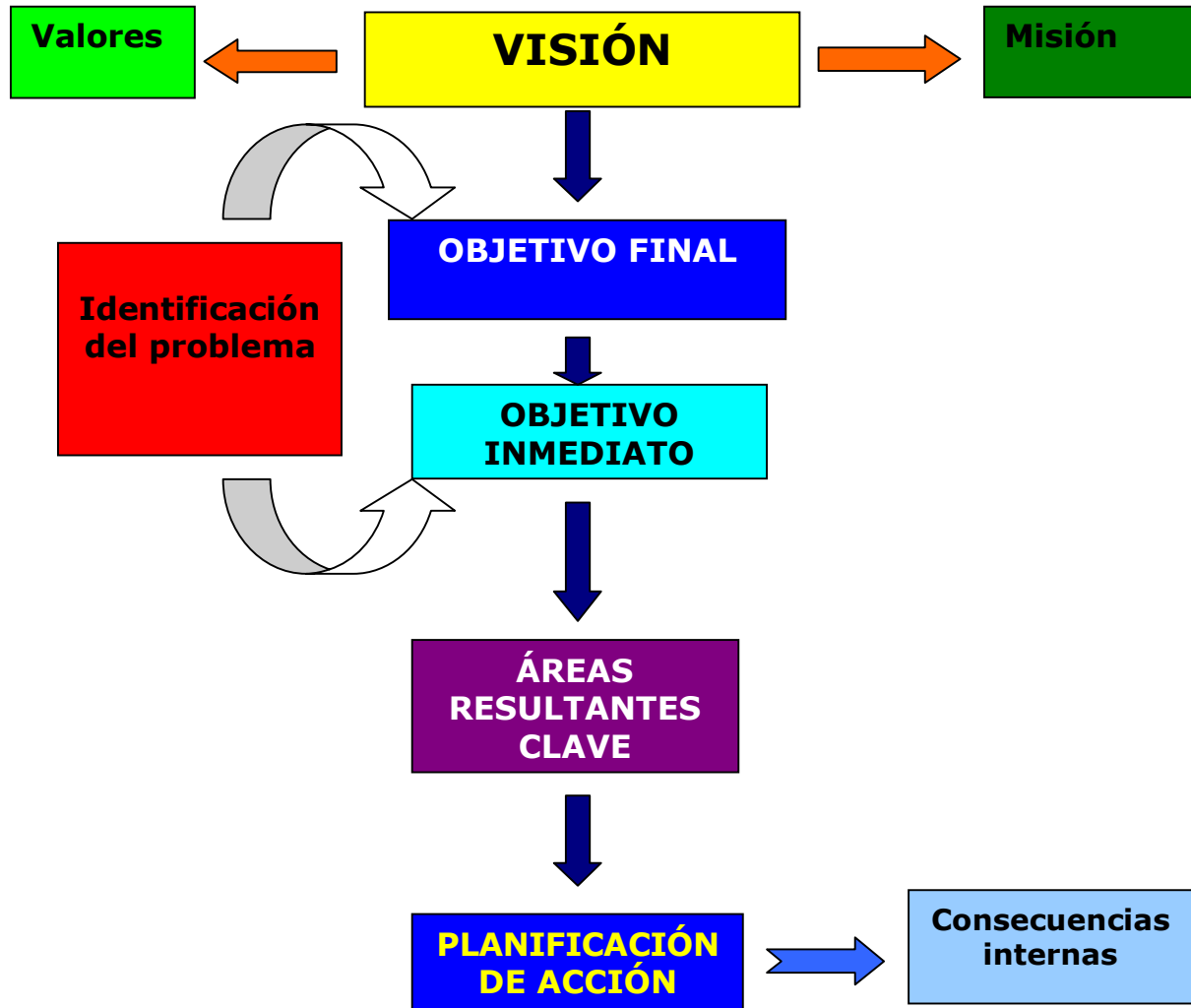
Con el trabajo base realizado, ya estás preparado para conocer el proceso de planificación estratégica. Esto significa definir el marco estratégico en el que trabaja tu organización o proyecto. Un marco estratégico incluye:

- Una **visión** claramente señalada.
- **Valores** claramente articulados.
- Una **misión** articulada en una declaración de misión.
- El **objetivo general** del proyecto u organización.
- El **objetivo inmediato** del proyecto u organización.
- Las **áreas resultantes clave** en el que se quiere centrar el proyecto u organización.
- Un entendimiento de los **vacíos** entre la organización o proyecto y lo que se necesita hacer para lograr los objetivos y las fuerzas que lo ayuden y dificulten.

Todos estos elementos necesitan estar **alineados**. Esto significa que deberían encajar y complementarse en lugar de contradecirse. Así, por ejemplo, la misión debería encajar con los valores y la visión de la organización y debería tratar las necesidades de los interesados directos clave que son los futuros beneficiarios del trabajo. Las áreas resultantes clave deberían permitir el logro de los objetivos y la contribución al cumplimiento de la visión. Las suposiciones que se hacen (ver el apartado anterior sobre la aclaración de los parámetros de planificación) se deben considerar con respecto al efecto de la capacidad del proyecto u organización para impactar. La consideración de los vacíos y la oposición y apoyo a las fuerzas se debería hacer teniendo en cuenta la situación de la organización y lo que se quiere lograr. **El marco estratégico debe dar coherencia y claridad al trabajo de la organización o proyecto.**

Planificación estratégica

En forma de diagrama, el proceso de definición del marco de planificación estratégica sería:





Planificación estratégica

VISIÓN

¿Qué es una visión de proyecto u organización?

Las organizaciones y proyectos del sector sin ánimo de lucro existen normalmente porque se quiere generar una influencia en la sociedad. La organización tiene una visión de cómo podría ser la sociedad en el futuro. La visión no es algo que se pueda lograr por sí solo, sino algo que guía el trabajo y se piensa que se puede lograr si hay bastantes proyectos y organizaciones que comparten la visión y trabajan para conseguirla. Un ejemplo de una visión puede ser:

Nos esforzamos para conseguir una sociedad en la que todo ciudadano tenga un igual acceso a una asistencia médica de calidad y viva en un ambiente que proporcione una salud de calidad a través de agua limpia, alimentos sanos y buenas condiciones sanitarias.

Puede que se trate de una organización particular que con esta visión ofrece formación y apoyo a los trabajadores comunitarios de la salud en las áreas rurales. Su trabajo servirá para contribuir a esta visión.

La visión es el punto de inicio para un marco estratégico. Forma el marco y le da a la organización o proyecto la base para contestar a la siguiente pregunta:

¿Nos ayudará este objetivo o actividad a contribuir con nuestra visión?

En la siguiente página encontrarás un ejercicio que podrías usar para desarrollar la declaración de visión para tu proyecto u organización.

Planificación estratégica

* EJERCICIO PARA DESARROLLAR LA DECLARACIÓN DE VISIÓN

Para realizar este ejercicio necesitas unos 60 minutos: 30 en grupos y otros 30 en una sesión plenaria.

Divide a los participantes en grupos de cuatro o cinco personas para que todo el mundo pueda participar.

Para realizar el ejercicio necesitas cartulina, rotuladores y algo para pegar las fichas en la pared.

Paso 1: Pide a los participantes que describan los tres o cuatro problemas clave que están intentando tratar y que los escriban.

Paso 2: Pídele al grupo que imaginen que han estado fuera del país durante diez años. Han regresado para encontrar que sus sueños de cómo debería estar la sociedad, con respecto a los problemas que han identificado, se han cumplido (los problemas se han solucionado y la sociedad está funcionando como siempre han esperado). Deben trazar un dibujo de cómo sería esa sociedad, usando color, forma, palabras e imágenes.

Paso 3: Deja que cada grupo presente su dibujo y explique lo que representa. El facilitador debe capturar palabras clave, especialmente las que estén relacionadas con el valor (por ejemplo, un acceso equitativo, asequible, tratamiento sanitario de calidad, distribución equitativa, democrática, etc.)

Paso 4: El grupo completo estudia las palabras y declaraciones y conjuntamente (en grupos pequeños si es necesario) construyen la declaración de una visión que refleje una variedad de aportaciones. Comienza la declaración de la visión con frases como:

Nos esforzamos en ...
Creemos que ...
Nos comprometemos a ...

Cuando todo el mundo está contento con la declaración, se tendrá una visión sobre los que hay consenso.

Planificación estratégica

VALORES

Los **valores organizativos** se comparten con los valores que respaldan el trabajo de la organización y las relaciones con los usuarios y otros interesados directos. Un valor es lo que piensas que es lo correcto hacer y para tratar con la gente y lo que piensas sobre la forma en la que el mundo se debe organizar. Los valores organizativos determinarán tus estrategias y tus principios operacionales. Por ejemplo, si tienes un valor organizativo que hace énfasis en realizar las cosas *con* en lugar de *para* los demás, entonces seguramente involucres a los beneficiarios o beneficiarios potenciales para que estén más cerca del proceso de planificación.

Aclarar todos los puntos y llegar a un acuerdo sobre los valores de la organización es muy importante debido a que proporciona una base para tomar decisiones difíciles. Los tipos de decisiones basados en los valores organizativos que necesitas tomar incluyen:

- ¿Deberíamos trabajar con este grupo de personas, proyecto u organización?
- ¿Deberíamos invertir dinero en ello?
- ¿Merece la pena lo que estamos haciendo y se podría invertir en otra cosa mejor el dinero que estamos gastando?
- ¿Podemos presentar este trabajo en particular?
- ¿Cómo podemos responder a esta declaración ante el sector público y privado, donantes o otras organizaciones de la sociedad civil?
- ¿Es consistente la forma en la que estamos llevando el proyecto con respecto a otros valores? Si no, ¿qué podemos hacer?
- ¿Es consistente el trabajo con respecto a los valores establecidos?

En la próxima página encontrarás un ejercicio que podrías usar para ayudar a desarrollar un acuerdo sobre los valores de tu proyecto u organización.



Planificación estratégica

* EJERCICIO PARA DESARROLLAR UN ACUERDO DE VALORES

Necesitas unos 30 minutos para este ejercicio, que es una continuación del ejercicio para desarrollar la declaración de visión.

Se puede realizar en una sesión plenaria.

Necesitas cartulina y rotuladores.

Paso 1: Escribe la declaración de visión desarrollada durante el proceso de planificación estratégica y pregunta en la plenaria:

¿Cuáles son los valores implícitos en esta declaración de visión que puede guiar nuestro trabajo si tenemos que hacer una contribución a nuestra visión?

Paso 2: Enumera los valores y las declaraciones de valores resultantes.

Paso 3: En la plenaria, desarrolla una serie de principios (positivos y negativos) para saber lo siguiente:

- Cómo funciona la organización o proyecto.
- Cómo se comporta el personal y los voluntarios cuando realizan o proyectan su trabajo.

Escribe esto en la cartulina. Debería proporcionar a la organización o proyecto un toque sobre cómo medirse éticamente.

Planificación estratégica

Ahora deberías poder expresar la misión de la organización en una declaración. Tu misión incluye la forma particular en la que tu organización pretende contribuir en la visión.

La declaración de una misión describe lo que hace la organización, con quién o para quién y, a groso modo, cómo lo hace.

Así, la declaración de una misión tiene cuatro componentes:

- Qué es la organización o el proyecto.
- Qué pretende conseguir la organización o proyecto.
- Cuál es el grupo objeto del trabajo y con quién se realiza.
- Cómo funciona y qué métodos utiliza.

Una respuesta para la declaración de la misión en un contexto de desarrollo puede ser:

Somos un grupo de la iglesia que trabaja en la zona de Grassyland. Queremos mejorar las condiciones de vida de las personas mayores de nuestra sociedad. Lo hacemos facilitando transporte, alimento y oportunidad de socializar con las personas mayores de 65 años que tienen recursos limitados.

Date cuenta de que cuando es posible, la declaración de una misión proporciona el área geográfica en la que trabaja la organización o proyecto.

El principio de trabajar con otros cuando sea posible refleja un valor sobre combinación, complementación y esfuerzos de reafirmación. Esto es diferente a trabajar con un grupo de interesados directos en particular como el gobierno, con una estrategia actual para lograr la visión. Un ejemplo de una declaración de visión es:

Somos una ONG que trabaja para asegurar que todas las personas en nuestro país, particularmente los pobres sin tierras, tengan acceso a la tierra para el desarrollo sostenible. Esto lo hacemos ayudando al gobierno a que desarrolle políticas de tierra que beneficien a los desfavorecidos.

En este ejemplo no se define el trabajo de forma geográfica.

¿Puedes identificar los cuatro componentes de la declaración de la misión en dos ejemplos dados?

Es importante para la organización o proyecto tener muy claro el grupo objetivo. Así, por ejemplo, en la declaración de la misión anterior que trata de la tierra, el grupo objetivo es la gente sin tierras, a pesar de que el trabajo actual debe involucrar la mejora del entendimiento sobre asuntos de tierra de los oficiales del gobierno. Éstos son un objetivo provisional pero el objetivo actual es los pobres sin tierras. El proyecto tiene como objetivo beneficiar a los pobres sin tierras y no a los oficiales del gobierno.



Planificación estratégica

¿Por qué es importante la declaración de misión?

La declaración de una misión es importante porque:

- Es una forma fácil de comunicarse con otros sobre lo que haces y cómo lo haces.
- Ayuda a aclarar y enfocar tu trabajo.

Si alguno de los componentes cambia, entonces la declaración de la misión también necesita cambiar. Por eso es importante revisar la declaración de la misión de vez en cuando.

En el contexto de un proceso de planificación estratégica, es conveniente introducir la misión de la declaración una vez que has aclarado la visión y los valores, pero no puedes finalizarla hasta que hayas llegado a un acuerdo sobre el objetivo final y los objetivos inmediatos.

En la próxima página encontrarás un ejercicio que podrías usar para ayudar a desarrollar la declaración de una misión para tu proyecto u organización.

Planificación estratégica

* EJERCICIO PARA AYUDAR A DESARROLLAR LA DECLARACIÓN DE UNA MISIÓN

Necesitas unos 45 minutos para este ejercicio: 20 minutos en grupo y 25 minutos en sesión plenaria.

A no ser que el grupo participativo sea muy pequeño, necesitas trabajar en grupos pequeños de cinco o seis personas.

Necesitas cartulina, rotuladores y algo para pegar las cartulinas en la pared.

Paso 1: En grupos, pide a los participantes que respondan:

- ¿A quién esperamos beneficiar con nuestro trabajo? (el grupo objetivo principal o primario).
- ¿Quién trabajaría con una base actual para conseguir los resultados?

Paso 2: Los participantes deben escribir una declaración que abarque quiénes son, qué quieren conseguir y cómo quieren conseguirlo. Dales un ejemplo como:

Tierra Árida para Todos (TAPT) es una ONG que aconseja al gobierno sobre política de tierra para que asegure que todos los ciudadanos tengan acceso a una tierra árida.

O

Mujeres en ayuda es una red de organizaciones de mujeres que ayudan a crear un medio sano para las mujeres y niños y alcanzar el potencial total proporcionando refugio, consejo y casos en todo el país.

Paso 3: Ahora pídeles que reúnan los dos pasos de la declaración de una misión con los cuatro componentes clave.

Paso 4: En sesión plenaria, reúne todas las declaraciones de la misión sugeridas y explica que volverás a ellas cuando se haya llegado a un acuerdo sobre el objetivo final y los objetivos inmediatos de la organización o proyecto.

El resultado del estado actual puede ser algo como:

Mujeres en ayuda es una red de organizaciones de mujeres que ayudan a crear un ambiente sano para las mujeres y niños que sufren abusos físicos o psíquicos para que logren alcanzar su máximo potencial mediante el suministro de refugio, consejo y casos en todos el país..

Pregunta a los participantes: *¿Por qué creemos que sería un error finalizar la declaración de la misión ahora?*

La respuesta que estás buscando es: porque la declaración de la misión debe reflejar nuestros acuerdos sobre los objetivos y todavía tenemos que conseguirlo.

Planificación estratégica

Dependiendo del enfoque, hay muchas formas distintas de denominar los distintos niveles de objetivos (ver por ejemplo el apartado de *Análisis del Marco Lógico (AML)* en la herramienta *Descripción general de la planificación*). Aquí nos vamos a referir a:

- El **objetivo final** que definimos, como los beneficios acumulados que los beneficiarios disfrutarán cuando el trabajo de desarrollo alcance su éxito.
- El **objetivo inmediato** o el **propósito del proyecto** que describe la situación específica que quiere alcanzar la organización o proyecto.

El objetivo final está directamente relacionado con el problema significativo que has identificado en el análisis del problema. Así, por ejemplo, si identificas como el problema principal que quieres tratar el alto índice de criminalidad de la comunidad, entonces tu objetivo final sería:

El índice de criminalidad de nuestra comunidad desciende considerablemente (al menos en un 50% en los últimos cinco años).

Todo lo que haces debería tener el objetivo a largo plazo de reducir el índice de criminalidad. Por este motivo existe la organización o proyecto. El objetivo final está relacionado con nuestra visión. El objetivo final lo consigues convirtiendo la declaración del problema en una declaración positiva y describiendo la situación que existirá cuando el problema se trate.

Esto aclara lo que quieres conseguir. El objetivo de la estrategia es llevarte ahí o hacer una contribución importante para llegar ahí.

¿Cómo sabes cuándo has conseguido tu objetivo? Estableciendo indicadores o señales que sean apreciables (ver *Glosario de términos* para la explicación del término indicador). En el caso de un ejemplo dado, necesitarás figuras oficiales de índices de criminalidad y de distintas etapas para comenzar, incluyendo el final de un periodo de cinco años.

Pero el objetivo final podría ser el mismo para un número de organizaciones. Por ejemplo, una organización educativa y una pequeña empresa podrían compartir este objetivo. Para lograrlo, probablemente necesites varias organizaciones que trabajen en ello. En el próximo paso, en el que se define el objetivo inmediato o el propósito del proyecto, se especifica el proceso de tu organización.

En la próxima página, hay un ejercicio que podrías usar para ayudar a aclarar el objetivo final de tu proyecto u organización.



Planificación estratégica

* EJERCICIO PARA AYUDAR A ACLARAR EL OBJETIVO FINAL DE TU ORGANIZACIÓN O PROYECTO

Si has cubierto el origen cuidadosamente, entonces no deberías necesitar mucho tiempo, probablemente unos 20 minutos en sesión plenaria con la ayuda de un rotafolios.

Paso 1: Haz referencia al análisis del problema y al problema que has acordado como el foco importante de tus actividades.

Paso 2: Vuelve a escribir la declaración del problema como una situación positiva. Si el problema no existe, ¿cuál sería la situación?

Paso 3: Anota cuáles serán los indicadores o señales que el objetivo final quiere conseguir.

Ahora tienes un objetivo final para tu trabajo, algo que piensas que puede funcionar.

Planificación estratégica

OBJETIVO INMEDIATO

Si el objetivo final está directamente relacionado con los problemas significativos que has identificado en el análisis de los problemas, entonces tu objetivo inmediato está directamente relacionado con las causas de ese problema. Así, por ejemplo, si tu objetivo final es que:

El índice de criminalidad de nuestra comunidad descienda considerablemente (al menos en un 50% en los últimos cinco años).

y tu experiencia se basa en el desarrollo de micro y pequeñas empresas, entonces tu objetivo inmediato o propósito del proyecto debe estar basado en el problema de la declaración que dice que hay un alto índice de desempleo en la zona:

En los próximos dos años, habrá un descenso de desempleo de al menos un 50% en nuestra comunidad.

Basado en el análisis del problema, crees que disminuyendo el índice de desempleo se puede reducir el crimen.

Tu objetivo inmediato necesita ser perceptible. En este caso puedes usar las figuras sobre empleo y autoempleo de tu comunidad cuando comiences y compararlas con las de dos años más tarde para medir el progreso. El indicador es el índice de empleo / autoempleo.

Una vez que tienes el objetivo inmediato, entonces **has establecido la agenda de la organización o proyecto**. Ahora necesitas una estrategia para ayudar a lograr el objetivo y ahí es donde intervienen las **áreas resultantes clave**. Para conseguir el objetivo inmediato, necesitas lograr ciertos resultados que guiarán conjuntamente la situación positiva que deseas. Con esto ya deberías ser capaz de ver que hay una lógica vertical (de arriba abajo) en el trabajo:

Objetivo final logrado



Objetivo inmediato conseguido



Logro de las áreas resultantes planeadas

La estrategia tiene como objetivo conseguir el objetivo final mediante el logro del objetivo inmediato. El proyecto u organización asume que siguiendo esta lógica se establecerá una diferencia con el problema identificado. Esta lógica vertical es cómo piensas estratégicamente contestando a la siguiente pregunta:

¿Qué debemos hacer si esto es lo que queremos conseguir?

En la próxima página encontrarás un ejercicio que podrías usar para ayudar a aclarar el objetivo inmediato de tu proyecto u organización.



Planificación estratégica

* EJERCICIO PARA AYUDAR A ACLARAR LOS OBJETIVOS INMEDIATOS DE TU PROYECTO U ORGANIZACIÓN

Si has cubierto el origen cuidadosamente, entonces no necesitarás mucho tiempo, probablemente solo unos 20 o 30 minutos en sesión plenaria con la ayuda de un rotafolios.

Paso 1: Haz referencia a tu objetivo final.

Paso 2: Mira el análisis del problema y el problema significativo que has identificado como contribuidor de la situación indeseable (lo opuesto a tu objetivo final) y como algo que puedes tratar.

Paso 3: Convierte el problema significativo en una declaración positiva.

Paso 4: Identifica un indicador o varios que posibiliten la medición del logro del objetivo inmediato.

Ahora tienes una trayectoria para lograr tu objetivo final. Añadiendo las áreas resultantes clave del objetivo inmediato, tendrás una estrategia para conseguir tu objetivo final.

Planificación estratégica

Las áreas resultantes clave definen los resultados que se necesitan para lograr el objetivo inmediato de un proyecto u organización. Así, por ejemplo, si el objetivo inmediato es que el índice de empleo o autoempleo incremente en un 50%, las siguientes áreas resultantes clave deben solicitar:

- Cursos informales para enseñar destrezas para las que hay un mercado altamente especializado en la comunidad.
- Un fondo renovable para financiar el establecimiento de empresas establecido en la comunidad por empresas micro financiadas.
- Un desarrollo empresarial / servicio de consejo disponible para el sector empresarial informal de la comunidad.
- Un centro empresarial creado para el sector informal de la comunidad.

Te darás cuenta que las áreas resultantes clave están escritas como declaraciones de resultado. Esto es para enfatizar que, como resultado de lo que hace el proyecto, se puede conseguir. El proyecto no debe llevar los cursos por sí solo, pero se responsabilizará de ver lo que se realiza. El proyecto garantiza que se realicen los cursos y debería hacerse responsable de que así sea.

Estas áreas resultantes forman la base de la planificación de acción que necesita desarrollarse (ver la herramienta sobre la *Planificación de acción*). Así, por ejemplo, el proyecto puede pedir que una escuela técnica ofrezca los cursos apropiados y ayude a que los profesores se actualicen para que puedan enseñar los cursos informales. El proyecto debe realizar una encuesta para encontrar un mercado altamente especializado. Muchas actividades estarán enfocadas para que se produzca un resultado.

La suposición del proyecto (esto es una *suposición metodológica*) es que, si se logran los resultados especificados como áreas resultantes clave, entonces se conseguiría el objetivo inmediato de incrementar el empleo y autoempleo. La suposición es que esto contribuirá al objetivo final del proyecto de reducir el crimen. Hay un número de elementos y etapas que necesitarán controlarse para saber esto, que incluye:

- Control de lo que consiguen los resultados clave que dirigen el objetivo inmediato. Por ejemplo, ¿aumentan los puntos fuertes de las empresas locales las oportunidades de empleo?
- Control de si el objetivo inmediato hace alguna diferencia con el problema identificado o para conseguir el objetivo. ¿Conduce el descenso del desempleo a la reducción del índice de criminalidad?



Planificación estratégica

¿Por qué es importante controlar esto?

Las estrategias no son fijas. Si una estrategia en particular no funciona, entonces puede y debe cambiarse. Esto hace que el seguimiento y evaluación sean una parte del ciclo de planificación muy importante. Por eso decimos que necesitamos indicadores para lograr el éxito del objetivo final y el objetivo inmediato. Esto se trata con detalle en la herramienta sobre *Seguimiento y evaluación*.

En la próxima página encontrarás un ejercicio que podrías usar para ayudar a decidir las áreas resultantes clave para cada uno de tus objetivos inmediatos.

Planificación estratégica

* EJERCICIO PARA CONVERTIR UN OBJETIVO INMEDIATO EN ÁREAS RESULTANTES CLAVE

Probablemente necesites aproximadamente una hora para convertir las áreas de resultado en el objetivo inmediato. Esto no es un ejercicio sobre planificación de acción, sino un ejercicio para determinar los resultados de cada organización o proyecto. Estás decidiendo qué resultados necesitas conseguir si no se consigue un objetivo inmediato. Si es necesario, te damos el siguiente ejemplo para mostrar la diferencia entre aclarar las áreas resultantes clave y la planificación de acción.

Objetivo final: Reducción de la criminalidad

Objetivo inmediato: Aumentar el empleo / autoempleo.

Área resultante clave: Cursos informales para enseñar las habilidades para las que existe un mercado altamente especializado en la comunidad.

Actividades:

- *Realiza una encuesta de las habilidades actualmente ofrecidas en la comunidad.*
- *Haz una encuesta de empresas y necesidades para establecer las oportunidades de mercado.*
- *Identifica proveedores de servicios de formación en tres especialidades del mercado.*
- *Proporciona apoyo para actualizar a los proveedores de servicios y permitirles enseñar en el sector informal y de las microempresas.*

Necesitarás una cartulina, rotuladores y algo para colgar las fichas de cartulina en la pared.

Paso 1: En una sesión plenaria, pídele a los participantes que respondan a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los resultados clave que se necesitan alcanzar si se consigue este objetivo?

Paso 2: En una sesión plenaria, haz que los participantes revisen que la «estrategia vertical» tenga sentido (que haya una suposición legítima para que cada paso lleve al siguiente).

Ahora la organización tiene una estrategia para lograr su objetivo final.

Planificación estratégica

Consecuencias internas

Ahora puedes ver las consecuencias internas de tu plan estratégico. Una de las herramientas que podrías usar aquí es el *Análisis de los espacios* (ver la herramienta *Descripción general de la planificación*). Una vez que tengas un plan estratégico puedes:

- Estructurar la organización apropiadamente.
- Identificar dónde se requiere administración de cambio específica.
- Identificar los problemas potenciales.
- Aclarar a dónde dirigirse.

Cuando se consideran estos asuntos es importante recordar que la forma sigue a la función (ver la herramienta *Descripción general de la planificación*). Con esto nos referimos a que no podemos decidir cómo organizar un trabajo hasta que tengamos una idea clara de cómo va a ser.

Planificación estratégica

ESTRUCTURA

En la herramienta *Descripción general de la planificación*, bajo el apartado de *La forma sigue a la función*, encontrarás un conjunto de preguntas que necesitas contestar cuando hayas completado el proceso de definición del marco estratégico. Las respuestas a estas preguntas te ayudarán a determinar cómo organizar la forma de realizar el trabajo.

La mayoría de las organizaciones tienen una estructura con elementos de equipo y jerárquicos. Una estructura jerárquica es aquella en la que se informa quién tiene autoridad sobre el personal y quién es el responsable de asegurar que otras personas realicen su trabajo adecuadamente. Algunas organizaciones son muy jerárquicas, con muchos niveles, y otras son más planas. Así, por ejemplo, en una organización medianamente jerárquica tiene que haber un director, pero la mayoría del resto del personal estaría al mismo nivel. Esto solo funciona en organizaciones relativamente pequeñas. Otras organizaciones tienen que decidir no ser jerárquicas, con todo el mundo al mismo nivel y todo el mundo responsable de que se realice el trabajo. Esto funciona en pequeñas empresas en las que el personal tiene el mismo nivel de responsabilidad y habilidad pero no funciona cuando el personal está a distintos niveles.

Dentro de una organización jerárquica es posible trabajar en equipo. Los equipos pueden adquirir distintas formas. Lo más importante a recordar sobre los equipos es que son **grupos funcionales**. Su razón de existir es tener un trabajo específico y claramente definido. Esto se puede determinar por el marco estratégico o por trabajos específicos que se necesiten administrar. Cada miembro del equipo tiene una función particular que complementa la función de los otros miembros del equipo. La conclusión exitosa del trabajo depende de los miembros del equipo que trabajan juntos. Dentro de las organizaciones o proyectos, los equipos podrían adaptarse en departamentos especializados en diferentes tipos de trabajo. Así, por ejemplo, debe haber un departamento de administración y finanzas o un departamento de formación o una unidad de fomento. Sin embargo, los equipos también podrían tener en cuenta las especializaciones para formar equipos multidisciplinarios. Así, por ejemplo, una organización que apoye a los contratistas de construcción del sector informal debe reunir un equipo que tenga una experiencia técnica, de formación y licitación para ayudar a una asociación de contratistas del sector informal para que oferten un trabajo en particular.

Todos los equipos operativos necesitan un líder. Si las personas del equipo tienen más o menos las mismas habilidades, entonces será suficiente con un coordinador. Esa persona será la responsable de que se reúna el equipo y de que todo vaya bien. Si hay una discrepancia en las habilidades y, probablemente, en las responsabilidades, entonces se necesita algo más jerárquico en el que el líder tenga autoridad. El liderazgo de equipo es una forma de desarrollar la confianza y habilidades de las personas que nunca habían pensado tomar posiciones de liderazgo. La autoridad del líder de equipo no sobrepasa la autoridad del gerente de línea. El gerente de línea es la persona a la que alguien le informa y es responsable de sus actuaciones. Los problemas de actuación que afectan al equipo deben ser tratados por el gerente de línea.

Planificación estratégica

GESTIÓN DEL CAMBIO

El proceso de planificación estratégica puede desembocar en el cambio de la organización con respecto al trabajo realizado o a la estructura interna del trabajo. La gente lucha por el cambio. Puede que necesiten ayuda para aceptar y responder de forma positiva al cambio. Cuando se necesita un cambio, se deben seguir los siguientes pasos:

- Asegurarse de que todo el mundo entiende el cambio y por qué es necesario. Incluso si la gente ha formado parte del proceso de planificación estratégica, puede que necesiten una explicación. Cuando el cambio afecta a las personas fuera de la organización, hay que explicárselo también a los interesados directos. Así, por ejemplo, si todo tu apoyo ha ido anteriormente a la sociedad civil, pero has decidido que sería una estrategia trabajar también con el gobierno, asegúrate de que los interesados directos de la sociedad civil entienden por qué has tomado esta decisión y cuáles son las consecuencias.
- Reaccionar ante las ideas de las personas y sus sentimientos. Deja que expresen sus preocupaciones y respóndeles. Si no puedes estar de acuerdo, por lo menos identifícate con sus sentimientos generados por el cambio.
- Desarrollar un proceso planificado de cambio y compártelo con todo el mundo de la organización o proyecto para que puedan saber lo que pueden esperar y cuándo.
- Poner en práctica un cambio.
- Consultar, apoyar, dar un intercambio de información durante el proceso del cambio.
- Confirmar y celebrar el cambio con éxito.

Planificación estratégica

PROBLEMAS POTENCIALES

Es imposible poner en práctica un plan estratégico sin problemas. Cada organización o proyecto tiene sus propios problemas. A continuación hemos hecho una lista de los problemas más comunes con los que tenemos que tratar junto con su posible solución.

Problema potencial	Solución posible
Resistencia a cambios mayores por parte de la Junta Directiva	Sería mejor que algunos miembros de la Junta Directiva participaran en el proceso de planificación estratégica. Si este falla, necesitas contar con algunos miembros de la Junta Directiva. Antes de la reunión en la que se presenta el plan, pásate a ver a aquellos que parece que van a apoyar más el cambio. Explícales los cambios y por qué los consideras necesarios. Presenta un plan para tratar los problemas posibles. Entonces, en la reunión de la Junta presenta los cambios propuestos, lo que hay detrás de ellos y los planes para tratar los problemas. Pregunta a la Junta que te apoye o aporte algo.
Resistencia de los donantes a los cambios mayores	Si tienes unos cuantos donantes mayores, necesitas citarte con ellos para explicarles los cambios propuestos. Haz una presentación clara que muestre por qué consideras necesarios los cambios, cómo se pondrán en práctica y cómo se tratarán los problemas que surjan. Céntrate en la importancia de la estrategia de los cambios con respecto al aumento del impacto sobre los problemas que trata la organización o proyecto. Asegúrate de que has pensado las consecuencias financieras, lo que pueden significar y cómo se pueden tratar. Para los pequeños donantes, prepara un documento informativo que explique los cambios. Otra opción es organizar una presentación para todos los donantes.
Resistencia del personal a los cambios	Sigue las sugerencias de la dirección del cambio. Prepárate para tratar los conflictos de forma comprensible pero firme y enérgicamente.
Resistencia de los beneficiarios al cambio	Si los cambios impactan a los beneficiarios, necesitas explicárselos y darles apoyo para acoger los impactos negativos.
La necesidad de despedir a parte del personal	Si el proceso de planificación estratégica lleva a una reorientación mayor del trabajo o a una racionalización de la organización, entonces es necesario despedir a parte del personal. Para asegurarte de que cumples la legislación de tu país, debes hacer todo lo posible para que el personal despedido encuentre otro trabajo alternativo, que vuelvan a ser formados y, si quieren, que reciban consejo.
La necesidad de aumentar los fondos adicionales	Es posible que el proceso de planificación estratégica requiera expandir lo que hace la organización. Esto debe involucrar a la recaudación de fondos, al desarrollo y a la estrategia financiera (hay herramientas especiales para estas áreas), a la racionalización de otras áreas de trabajo o a la negociación con los donantes existentes (explicado anteriormente). En caso de que tus expectativas sean razonables y tu plan vaya bien de tiempo, este problema no debería ser insuperable. Recuerda que si tienes un buen expediente te abrirá muchas puertas.
La necesidad de una experiencia adicional / distinta	Esto puede significar contratar a nuevo personal o formar al personal existente. Necesitas decidir lo que es más apropiado. No pienses que puedes formar al personal para que haga cualquier cosa. Sin embargo, si el personal está interesado, se debería hacer un esfuerzo para involucrarlos en las nuevas áreas de trabajo.



Planificación estratégica

¿HACIA DÓNDE?

Ya has completado la planificación estratégica del proceso de planificación. Tienes un marco en el que localizar las actividades pero todavía necesitas planificarlas. Este proceso se trata en la herramienta *Planificación de acción*.

Muchas organizaciones y proyectos cometen el error de centrar todas sus energías en la planificación de las actividades; ven la parte estratégica del proceso como una pérdida de tiempo. Esperamos que cuando llegues a este punto de la herramienta seas capaz de reconocer la importancia de la planificación estratégica y de realizar una planificación de acción en el contexto del marco estratégico. Si es así, estás preparado para realizar tu planificación de acción. Esto es probablemente más efectivo si se lleva a cabo en las unidades, equipos o departamentos responsables de que se realice el trabajo.



Planificación estratégica

MEJOR PRÁCTICA

Ejemplos

AGENDA

AGENDA PARA PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CUATRO DÍAS

Este proceso de planificación estratégica se diseñó para una ONG de apoyo político educativo. El director quiso combinar la planificación estratégica con la creación de equipo.

DÍA 1

Bienvenida y presentaciones (15 minutos).

Aportaciones del Departamento de Educación (20 minutos).

Preguntas / debates (20 minutos).

Aportaciones de la Asociación Nacional de Cuerpos de Gobierno escolar (20 minutos).

Preguntas / debate (20 minutos).

TÉ (15 minutos)

Resumen del facilitador (20 minutos).

Aclaración del análisis de problemas—en grupos (30 minutos).

Aclaración del análisis de problemas—plenaria (30 minutos).

ALMUERZO (45 minutos)

Ejercicios de creación de equipo—valores personales según la educación (45 minutos).

Aportación individual resumida (trabajo preparatorio)—presentado por el oficial del proyecto y el administrador superior (25 minutos).

Respuestas (15 minutos).

Presentación del evaluador externo (45 minutos).

Debate de las conclusiones y recomendaciones—grupos reducidos (30 minutos).

Debate de las conclusiones y recomendaciones—plenaria (30 minutos).

Modo de seguir adelante—resumen del director (20 minutos).

Fin del día 1

DÍA 2

Análisis FADO—grupos (30 minutos).

Análisis FADO—plenaria (30 minutos).

Aclaración de los parámetros de planificación—presentado por el director de programas (15 minutos).

Aclaración de los parámetros de planificación—grupos reducidos (30 minutos).

Aclaración de los parámetros de planificación—plenaria (15 minutos).

Identificación de asuntos críticos—plenaria (30 minutos).

TÉ (20 minutos)



Planificación estratégica

Desarrollo de la declaración de la visión –grupos (30 minutos).
Desarrollo de la declaración de la visión—plenaria (30 minutos).
Desarrollo de un consenso sobre los valores—plenaria (30 minutos).

ALMUERZO (1 hora)

Preparación de la declaración de la misión—grupos (20 minutos).
Preparación de la declaración de la misión—plenaria (25 minutos).
Aclaración del objetivo final—plenaria (20 minutos).
Consolidación por el facilitador—hasta dónde se ha llegado (30 minutos).
Aclaración del objetivo inmediato—grupo (20 minutos).

TÉ (20 minutos)

Aclaración del objetivo inmediato—plenaria (20 minutos).
Comprensión de la lógica vertical de la planificación estratégica (30 minutos).
Trabajo nocturno—equipos para desarrollar un nuevo logotipo para la organización.

Fin del día 2

DÍA 3

Presentación de logotipos (45 minutos).
Áreas de resultados clave—aportaciones—facilitador (30 minutos).
Áreas de resultados clave—trabajo de grupo (3 horas).

TÉ (30 minutos)

Áreas de resultados clave—trabajo de grupo (continuación).

ALMUERZO (1 hora)

Áreas de resultados clave—presentaciones plenarias (2 horas).

TÉ (30 minutos)

Consolidación por el director—cuál es la estrategia (30 minutos).

Fin del día 3

DÍA 4

Respuestas a la estrategia—trabajo de grupo (30 minutos).
Respuestas a la estrategia—plenaria (30 minutos).
La forma sigue a la función: ¿cómo deberíamos organizar nuestro trabajo?—trabajo de grupo para producir organigramas (1 hora).
La forma sigue a la función—presentaciones plenarias y consenso sobre la estructura (1 hora).

TÉ (20 minutos)



Planificación estratégica

Implicaciones de la estructura—trabajo de grupo (30 minutos).
Implicaciones de la estructura—plenaria (30 minutos).
Identificación de los problemas potenciales—plenaria (30 minutos).

ALMUERZO (1 hora)

Tratamiento de problemas: estrategias de supervivencia—grupos (1 hora).
Tratamiento de problemas: estrategias de supervivencia—plenaria (30 minutos).
Consolidación por el facilitador—facilitador (30 minutos).
Respuesta sobre el proceso (30 minutos).

CLAUSURA

TÉ

Fin del día 4



Planificación estratégica

RECURSOS

CIVICUS estima los siguientes recursos por su valor incalculable para la preparación de esta herramienta:

Olive Publications *Ideas for a Change: Part 1: How are you managing organisational change?* July 1997

Olive Publications *Ideas for a Change: Part 2: Organisation diagnosis* December 1997

Olive Publications *Project Planning for Development*, Olive 1998

Shapiro, Janet *Evaluation: Judgement Day or Management Tool?* Olive 1996

Planificación estratégica

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Indicador	Son señales concretas que se pueden medir y el reflejo de que algo ha ocurrido. Por ejemplo, un aumento del número de estudiantes aprobados es un indicador de la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. El medio de verificación (la prueba) es la lista oficial de aprobados.		
PEST	P	=	Político
	E	=	Económico
	S	=	Social
	T	=	Tecnológico
LASER	L	=	Limitado
	A	=	Acordado (por todos los implicados)
	S	=	Susceptible de ser medido
	E	=	Específico
	R	=	Realista
Interesados directos	Cualquier grupo o individuo con cualquier tipo de interés en el proyecto o la organización.		