



Centro Universitario Regional del  
Norte  
CURN – Estelí  
UNAN – Managua



Centro de Investigación,  
Capacitación y Acción  
Pedagógica



Septiembre 2006

Facilitadora:

**Maribel Ochoa Espinosa**  
EPRODEP  
Ciudad Quetzal \_ Guatemala

**MSc. Herman Van de Velde**  
[herman.vdv@cicapnic.org](mailto:herman.vdv@cicapnic.org)  
(505) 713 34 13

# Índice



1.	<i>Introducción</i>	3
2.	<i>Relación entre Administración Estratégica y Planificación Estratégica</i>	6
	2.1. <i>Introducción a la Administración Estratégica</i>	6
	2.2. <i>Planificación Prospectiva y Holística</i>	10
3.	<i>Elementos fundamentales para una Actuación Estratégica</i>	14
	3.1. <i>Diferencias de la Dirección Estratégica en Empresas Lucrativas con la Dirección Estratégica en Empresas no Lucrativas</i>	14
	3.2. <i>Los valores compartidos, una herramienta para legitimar la implementación de la Dirección Estratégica en nuestras empresas</i>	21
4.	<i>Una posible Metodología para facilitar Procesos de Planificación Estratégica</i>	31
	4.1. <i>Propuesta Metodológica Global</i>	31
	4.2. <i>Faller 1 – Prepararnos para el proceso de Planificación</i>	33
	4.3. <i>Faller 2 – Analizar el Ambiente en que trabajamos</i>	42
	4.4. <i>Faller 3 – Construir la Visión Estratégica y Definir el Objetivo Estratégico</i>	51
	4.5. <i>Faller 4 – Identificar las Áreas fundamentales de Trabajo</i>	60
	4.6. <i>Faller 5 – Construir la Visión Institucional</i>	69
	4.7. <i>Faller 6 – Definir las Estrategias a seguir</i>	77
	4.8. <i>Encuentro 7 – Ajustar y aprobar el Plan Estratégico</i>	86
5.	<i>Planificación Operativa</i>	88

## *Bibliografía*

# Fábula de los tres hermanos



**Silvio Rodríguez**

De tres hermanos el más grande  
se fue por la vereda  
a descubrir y a fundar  
y para nunca equivocarse o errar  
iba despierto y bien atento  
a cuanto iba a pisar  
de tanto en esta posición caminar  
ya nunca el cuello se le enderezó  
y anduvo esclavo ya de la precaución  
y se hizo viejo queriendo ir lejos con su  
corta visión.

Eee eee, ojo que no mira más allá no  
ayuda al pie.  
Uuu , uuu, óyeme esto y dime, dime lo  
que piensas tu.

De tres hermanos el de en medio  
se fue por la vereda  
a descubrir y a fundar  
y para nunca equivocarse o errar  
iba despierto y bien atento  
al horizonte igual  
pero este chico listo  
no podía ver la piedra, el hoyo que  
vencía a su pie  
y revolcado siempre se la pasó y se hizo  
viejo queriendo ir lejos  
a donde no llegó

Eee, eee, ojo que no mira más acá  
tampoco fue.  
Uuu, uuu, óyeme esto y dime, dime lo  
que piensas tú.

De tres hermanos el pequeño partió  
por la vereda a descubrir y a fundar  
y para nunca equivocarse o errar  
una pupila llevaba arriba  
y la otra en el andar  
y caminó vereda adentro el que más  
ojo en camino y ojo en lo porvenir  
y cuando vino el tiempo de resumir  
ya su mirada estaba extraviada  
entre el estar y el ir

Eeee, eeee, ojo puesto en todo  
ya ni sabe lo que ve.  
Uuu, uuu, óyeme esto y dime ,  
dime lo que piensas tú.

Ojo puesto en todo  
ya ni sabe lo que ve.  
Uuu, uuu, óyeme esto y dime ,  
dime lo que piensas tú.  
Eeee, eeee, ojo puesto en todo  
ya ni sabe lo que ve.  
Uuu, uuu, óyeme esto y dime ,  
dime lo que piensas tú.

# 1. Introducción



Al pretender proyectar nuestro quehacer hacia la comunidad, dentro del marco del desarrollo comunitario, al querer facilitar procesos de construcción de desarrollo comunitario, es indispensable PRIMERO ‘concienciar’ en cuanto a nuestra propia IDENTIDAD, a nivel interno y en proyección hacia las y los demás, hacia la comunidad, hacia la sociedad,...

Lo anterior es lo que nos motivó incluir, desde el primer módulo, un curso sobre la **planificación estratégica y operativa dentro del marco de una administración estratégica**. En todo proceso administrativo la planificación, junto con la organización, la dirección y gestión, así como el monitoreo y seguimiento (control), es un aspecto fundamental.

En el apartado que sigue, luego de esta introducción, se incluye una reflexión sobre la diferencia o relación entre ‘planificación estratégica’ y ‘administración estratégica’, con el objetivo de construir su propia respuesta al respecto.

Seguidamente se enfocan elementos fundamentales para una actuación estratégica. Primero se destacan diferencias entre una dirección estratégica en empresas lucrativas y la dirección estratégica en empresas no lucrativas. Después se indica la importancia de los valores que se comparten a nivel interno de la ‘empresa’ u organización y de último se profundiza en cuanto al significado de una ‘actitud estratégica’.

En aras de fomentar la reflexión crítica y el intercambio activo de experiencias ya vividas, se les presenta, en el capítulo 4 una metodología participativa **posible** para la facilitación de un proceso de planificación estratégica. Después de la introducción del capítulo, se incluyen, primero una posible estructura de una propuesta metodológica global, la que necesariamente refleja la lógica de todo el proceso de planificación a llevar a cabo; y después posibles diseños metodológicos y documentos de trabajo para una serie de 6 talleres y un último encuentro.

Esperamos que estos materiales les sirvan como base para construir su propia propuesta metodológica, la que podrán validar dentro del contexto socio-cultural y político de su territorio, específicamente dentro del marco del **Trabajo de Campo** a desarrollar como requisito para la aprobación de este curso.



Para este trabajo de campo, se les sugiere una organización en equipos de no más de tres participantes (no pueden ser más, sí pueden ser menos), aportando como personas y como grupo, presentando un resultado como grupo y reflexionando críticamente sobre el proceso construido, cada una de las personas integrantes desde su propio punto de vista muy particular. Justo por el respeto que le tenemos a los puntos de vista personales, es fundamental el aporte personal al respecto.

### **En concreto:**

1. Identificar una organización / institución con **necesidad** de llevar a cabo un proceso de ‘planificación estratégica’. También puede ser un área específica, un departamento, oficina, proyecto, ...
2. Definir, junto con la dirección de la instancia seleccionada, el sistema de **objetivos** del proceso a llevar a cabo (el proceso tiene que ser lo más participativo posible).
3. Elaborar una **propuesta metodológica global**. Gestionar (negociar) su aprobación por la instancia directiva.
4. Llevar a cabo la **facilitación** de cada uno de los talleres (elaboración de diseños metodológicos y documentos de apoyo, organización del contexto, la facilitación en si, evaluación, elaboración de documentos que reflejan los resultados (parciales acumulativos) ,... ) hasta llegar a elaborar, validar y editar el plan estratégico correspondiente.

5. Con carácter personal, escribir su **reflexión crítica** sobre el proceso vivido (experienciado) (**Informe de proceso:** descripción del proceso, especificación y calificación del aporte personal, indicación de facilitadores, obstaculizadores y posibles alternativas de cara a otras experiencias, concluyendo con la mención y fundamentación de las lecciones aprendidas).



6. Entregar al inicio (o antes) del siguiente módulo: Propuesta metodológica global aprobada y además: diseños metodológicos, documentos de trabajo y resúmenes de resultados parciales correspondientes a cada uno de los talleres (a nivel de grupo) y el informe de proceso (a nivel personal).

Para finalizar el desarrollo de los contenidos correspondientes a este curso, se establece la relación entre la planificación estratégica y una planificación operativa en el último capítulo (5), a través de una guía que pretende proporcionar sugerencias para la elaboración de un Plan Operativo Anual (el cual deberá de servir de referencia para la formulación del proyecto de presupuesto institucional), por Área y derivado directamente del Plan Estratégico.

¿Cómo nos definimos, cómo nos identificamos, a qué apuntamos, qué nos toca hacer,...?  
He aquí posibles caminos para ir construyendo una respuesta a las inquietudes planteadas...

**¡ A d e l a n t e !**

## 2. Relación entre Administración Estratégica y Planificación Estratégica



### 2.1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

por: Carlos López<sup>1</sup>

La **administración estratégica** se define como:

*"Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos."*

Stoner

#### ***Antecedentes***

La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesenta que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

Inicialmente Chandler propuso un concepto de "estrategia" así: *"determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto"*. Como vemos, esta concepción es básica y a la vez muy completa, además, comprende varios aspectos interesantes como:

- \* Entra a jugar un papel determinante el concepto de **'largo plazo'**, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones.
- \* Se tiene en cuenta **el cómo** de la estrategia, no solamente los resultados
- \* Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas **acciones** y que estas acciones necesitan consumir ciertos **recursos** para ser adelantadas.
- \* Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en **un todo**.

---

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>

‘La estrategia es un camino para, partiendo del entorno, alcanzar los objetivos’.

Este concepto fue tomado y desarrollado por otros estudiosos quienes propusieron la estrategia como un proceso más que como una serie de determinaciones fijas.



Más adelante, hacia mediados de los setentas surgió el enfoque de la **administración estratégica**, basado en el siguiente principio: *el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica.* (Hofer y Schendel)

Hofer y Schendel se enfocaron en los **cuatro** aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades).

A partir de estos conceptos se moldea la administración estratégica como es conocida hoy en día. **Quienes tienen la responsabilidad de dirigir las organizaciones deben procurar adelantarse a los cambios futuros del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.**

### ***La planeación, la estrategia y las políticas***

**Planeación** tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos o ‘mentalistas’ que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que sí tienen algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.



**Las estrategias** son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos.



Además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran **las políticas**, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, **las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.**

### ***Planeación estratégica y tipos de organización***

De acuerdo con la actitud frente a la planeación estratégica se distinguen cuatro tipos de organización:

- **Defensoras:** organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.
- **Exploradoras:** organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente. Generalmente son las creadoras del cambio, pero debido a su excesiva preocupación por las innovaciones en su producto y en el mercado no son completamente eficientes.

- **Analizadoras:** estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante. En el primero operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados, y en el segundo los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener nuevas ideas adoptando las más promisorias.
- **Respondientes:** organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta de cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente debido a que carecen de una relación consistente entre estructura y estrategia



Encontramos en los dos extremos a las organizaciones que probablemente nunca alcanzarán el éxito, son pasivas y no desarrollan el ejercicio de la planeación, en la mitad encontramos empresas que seguramente tendrán éxito, estudian el entorno, lo enfrentan y tratan de estar siempre delante de las situaciones futuras.

***Anticipación: Es mejor anticiparse a los acontecimientos futuros en lugar de sufrir y adaptarse a los sucesos que ocurran y nos afecten***

La Administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Hitt M.; Ireland D. y Hoskisson R. (1998), *Strategic Management*. South-Western College Publishing, EE.UU.  
Hofer Ch. y Schendel D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing, Los Angeles.

## **2.2. PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA Y HOLÍSTICA**

por Chichí Páez<sup>2</sup>



**“La planificación como hología implica una actitud hacia la enseñanza y el aprendizaje continuos, se haga o no en contextos denominados educativos”**

M. F. Barrera

En el mundo organizacional existe mucha confusión entre dos términos que en repetidas y frecuentes oportunidades son utilizados como sinónimos. Ellos son: “**Planificación Estratégica**” y “**Administración Estratégica**”. El significante de la primera expresión se refiere a la planificación de largo plazo orientada en la organización como un todo –visión sistémica–, es decir las personas responsables de este proceso conciben a la empresa como una gran unidad total y en redundadas ocasiones se hacen la siguiente pregunta clave: ¿qué se tiene que hacer a largo plazo para cumplir con los objetivos estratégicos organizacionales?

Mientras que la connotación de “Administración Estratégica” se refiere al proceso de aseverar que cualquier organización posea y se beneficie de una destreza empresarial apropiada. Esta definición de destreza empresarial apropiada, es aquella que concuerda mejor a las expectativas de la empresa en un momento preciso. En consecuencia, la Planificación Estratégica es la determinación de parte de los niveles estratégicos de la organización de lo que deben de hacer para tener el éxito esperado en el período de tiempo correspondiente, mientras que la Administración Estratégica es la competencia puesta en práctica para asegurar la selección más acertada de la organización. Los componentes fundamentales de este último proceso son los siguientes:

- 1º) análisis del entorno;
- 2º) establecimiento de una dirección para la organización;
- 3º) formulación de estrategias;
- 4º) ejecución de la estrategia y
- 5º) control estratégico.

---

<sup>2</sup> <http://www.elalmanaque.com/gerencia/art13.htm>

Estos procesos son fundamentalmente recurrentes, es decir son taxonómicos de inclusión. Por tal motivo los líderes de los niveles estratégicos, que son los que en la teoría deberían dominar a plenitud todos los conceptos e ideas conceptuales, se enfrentan frecuentemente con dos grandes barreras.



La primera de ellas es el cortoplacismo en la visión de futuro, es decir tienen mucha dificultad en su capacidad prospectiva para determinar cuán lejos en el futuro debe extenderse el plan estratégico de la organización. El otro obstáculo para llevar a cabo tanto la Planificación Estratégica como la Administración Estratégica es el compromiso no solamente de los recursos materiales para la formulación y ejecución de los planes estratégicos, sino la dificultad de poder anticiparse en el futuro cercano a una recuperación de los gastos incurridos en la pre-planificación y ejecución y dentro de este mismo obstáculo es lograr el compromiso de la gente que es mucho más difícil que la anticipación razonable de la recuperación monetaria. Entendiéndose el **compromiso humano** de la siguiente forma: *“Es un proceso motivador y participativo que debe utilizar las competencias completas de los trabajadores y está orientada para estimular la maximización de los niveles de logro del éxito organizacional. En otras palabras es facultar a los trabajadores (empowerment)”*.

El **aspecto hologógico** expresado al inicio de este espacio de acuerdo con el Prof. Manuel F. Barrera del Instituto Universitario de Tecnología, Caripito; se refiere: “a una posibilidad de aprender de los procesos de planificación, mediante el conocimiento y aplicación de técnicas de investigación, con el propósito de aplicar esos conocimientos en ambientes laborales, técnicos o especializados, e incluso personales”. Agregando más adelante el antes mencionado profesor lo siguiente: “La **actitud hologógica** se relaciona con la planificación en una vertiente de aprendizaje y de formación vistos como continuos, y multirrelacionados con distintos contextos y eventos, cosa que los planificadores saben que es totalmente válida, dados los extraordinarios conocimientos que afloran de la planificación, en cualquiera de sus fases”.

La capacidad de prospección de los líderes de los niveles estratégicos organizacionales tiene mucha pertinencia con las visiones compartidas que surgen de sus “colegas” organizacionales; este *estilo de sinergia* contribuye a la obtención de la energía necesaria y alientan el compromiso de todas las personas que están comprometidas con los procesos de Planificación Estratégica y Administración Estratégica.



La palabra prospectiva se deriva del latín ‘prospicere’ que significa mirar hacia adelante, mirar a lo lejos. Esta capacidad intelectual necesaria e indispensable de todo planificador exitoso reclama de él visualizar el futuro, a *indicar puertos seguros en horizontes lejanos* por medio de un rumbo estable y que esos puertos sean factibles de llegar, es decir que el viaje que se pretende emprender sea realizable y que esté dentro del marco de la teoría de las posibilidades. Las organizaciones que quieren reafirmar la competencia prospectiva en su personal directivo, deben establecer mecanismos para desarrollar *visiones futuras compartidas* que alientan a sus miembros a desarrollar *visiones personales*.

La otra competencia que deben desarrollar las personas que ocupan posiciones en los niveles estratégicos organizacionales es **la capacidad intelectual sistémica u holística**, que sostienen el enfoque de sistemas en la administración y se basa en la teoría general de los sistemas, siendo la principal premisa de esta teoría que para comprender totalmente la operación de una organización, ésta debe ser vista *como un todo*; pero esto requiere comprender la interdependencia de las partes. Holístico viene del griego holos que significa: todo, íntegro, organizado. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, es un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha venido desarrollando en las últimas décadas del siglo pasado, con la finalidad de que los patrones totales resulten más claros, y para ayudar a modificarlos.

Los líderes tanto públicos como privados que deseen obtener éxito en esta centuria deben desarrollar estas dos competencias intelectuales: **prospección y visión sistémica**.

**Reflexionando críticamente en cuanto a lo planteado en este capítulo,**

***¿Qué ‘sensación’ le ha provocado el análisis de los contenidos correspondientes a este capítulo? ¿Por qué?***



***¿Cómo describiría, en sus propias palabras, la diferencia (la relación) entre Administración Estratégica y Planificación Estratégica?***

***Desde lo descrito en ambos artículos, ¿cuáles son las características particulares de una Planificación Estratégica que más se perfilan? ¿Por qué?***

# 3. Elementos fundamentales para una Actuación Estratégica



## 3.1. DIFERENCIAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS LUCRATIVAS CON LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS NO LUCRATIVAS

por: Guillermo A. Ronda Pupo \_ Cuba<sup>3</sup>

Los pasos y procedimientos básicos de la dirección estratégica son aplicables tanto a empresas lucrativas como no lucrativas. Es importante, por ejemplo, que todas las organizaciones analicen su entorno, formulen su misión, metas y objetivos, desarrollen e implementen las estrategias adecuadas y que controlen todo el proceso de dirección; sin embargo, en un sentido más específico, existen diferencias distintivas entre las empresas lucrativas y las no lucrativas que tienen significativas implicaciones estratégicas (ver figuras 1 y 2).

Aunque las empresas no lucrativas pueden ser categorizadas de diferentes formas, una clasificación básica, reconocida internacionalmente, consiste en dos grupos:

- ✓ Organizaciones no lucrativas privadas (S.A. en el caso de Cuba). Son entidades que contribuyen al bienestar social y son apoyadas por fondos privados.
- ✓ Organizaciones no lucrativas públicas. Son aquellas creadas y reguladas por el Estado.

...

Al examinar algunos elementos esenciales de la dirección estratégica en las organizaciones no lucrativas, primeramente, se debe observar cómo el análisis del entorno es conducido por estas organizaciones, después, determinar cómo determinan la misión, visión y objetivos, luego, cómo formulan, implementan y controlan las estrategias y, por último, cómo lograr un máximo de efectividad en la implementación de sus estrategias.

---

<sup>3</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/direstdifsal.htm>

### ***Análisis interno y externo de la organización.***

Como el entorno de las organizaciones no lucrativas se torna incesantemente dinámico, la dirección estratégica se convierte cada vez más importante y necesaria para éstas.



Las mismas herramientas y técnicas se pueden emplear para diagnosticar tanto a uno, como a otro tipo de empresa; no obstante, en el caso de las organizaciones no lucrativas las combinaciones o posición estratégica tienen otro significado, por ejemplo, una organización lucrativa con una posición de fortalezas y oportunidades debe proponerse estrategias intensivas, de crecimiento, etc. Sin embargo, una organización no lucrativa, con esa misma posición, como no tiene negocios, entonces debe proceder de otra forma. Para este tipo de organizaciones *la combinación de fortalezas con oportunidades* se denomina **potencialidades**, dicha posición señala evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. Por el contrario, la posición determinada por *la combinación de las debilidades y amenazas* se denomina **limitaciones**, lo cual coloca una seria advertencia a la organización, mientras que la posición derivada de *la combinación de las amenazas con las fortalezas* se denomina **riesgos**. La posición determinada por *la combinación de los factores debilidades y oportunidades* se denomina **desafíos**; estas últimas combinaciones exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

Otra de las diferencias primarias de las organizaciones no lucrativas respecto a las lucrativas consiste en la composición de sus grupos ‘stakeholders’.



**Fuentes de ingresos / ganancias** (Ver figura 1)

Aunque hay un número de diferencias entre organizaciones no lucrativas respecto con las lucrativas, quizás la mayor distinción es las fuentes de ingreso / ganancias.

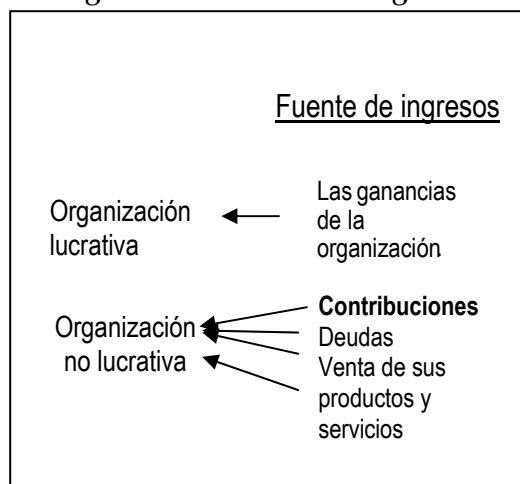


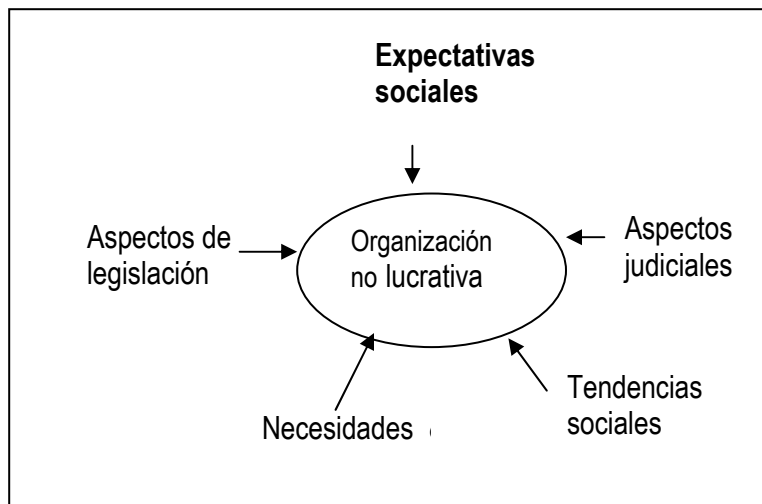
Las entradas de las organizaciones lucrativas provienen exclusivamente de una sola fuente: la venta de sus productos o servicios a individuos u organizaciones, en cambio las organizaciones no lucrativas reciben los ingresos de diversas fuentes tales como: impuestos, deudas, contribuciones y en ocasiones la venta de sus servicios o productos.

Los negocios exitosos conocen sus clientes y sus necesidades suficientemente como para reconocer que satisfacer las necesidades de los mismos es la única razón de su existencia y progreso. Pero las organizaciones no lucrativas tienen una relación menos directa con sus clientes, aquellos a quienes sirven no son necesariamente los que contribuyen a financiar las operaciones de la organización, es decir, la planeación estratégica en estas organizaciones debe doblarse: planear para servir a sus clientes y planear para garantizar el financiamiento para brindar esos servicios.

La primera arista de la planeación, servir a los clientes, en ocasiones, tiene que realizarse con poca o ninguna entrada de los clientes a quien sirve. La segunda planeación, adquirir financiamiento, debe convertirse casi en política, lo cual quiere decir que recibirán mayor financiamiento aquellas organizaciones que más demanda pública poseen sus servicios o que circunstancialmente deben ser priorizadas, ejemplo; educación, salud pública, etc.

**Figura 1: Fuentes de ingreso**



**Figura 2: Fuerzas en las organizaciones no lucrativas**

### ***Circunscripciones externas y ‘stakeholders’***

La planeación estratégica para organizaciones de negocios, como se ha expresado, incluye, teniendo en cuenta la variedad de objetivos de los grupos ‘stakeholders’ como los siguientes: dueños, acreedores, clientes, trabajadores, etc. Esto es válido también para las organizaciones no lucrativas, pero el grupo de ‘stakeholders’ es significativamente diferente. Este gran número y diversidad de ‘stakeholders’ resulta en menor autonomía para los administradores públicos que los administradores de negocios, debido a que las organizaciones públicas son gobernadas por todos los ciudadanos, lo que quiere decir que las actividades de la organización tienen millones de supervisores y que las decisiones son relativamente públicas. Aunque los administradores públicos en ocasiones no tienen que concentrarse en las amenazas y la rivalidad de competidores tienen que enfrentar un entorno complicado en el que deben satisfacer las necesidades de manera efectiva ya que deben servir a clientes y usuarios que no representan fuentes de ingresos de la organización; sin embargo, éstos evalúan la gestión de la misma, lo cual implica que las operaciones de la organización deben satisfacer ambas necesidades, así como enfrentar un elevado número de restricciones.

## **Objetivos**

Aunque tener claramente definidos los objetivos y misión es esencial para el progreso de cualquier organización, muchas organizaciones no lucrativas fallan en este propósito.



Las organizaciones de negocios pueden mensurar fácilmente sus ventas, cuota de mercado, ganancias, retorno de las inversiones, pero las organizaciones no lucrativas no cuentan, generalmente, con tan claros objetivos, es por ello que este proceso se dificulta más, aunque de no realizarse, ninguna organización pudiera medir su desempeño, por tal motivo en las organizaciones no lucrativas se incluyen los indicadores de medida de cada objetivo, para asegurar su mensurabilidad.

## **Formulación, implementación y control de la estrategia**

...

En cuanto al proceso de implementación y control de las estrategias tiende a ser más complejo en las organizaciones no lucrativas.

Las estrategias corporativas y de negocios son generalmente las mismas que se recomiendan para las organizaciones lucrativas, en general toda organización tiende a satisfacer necesidades sociales. En la administración pública muchas decisiones necesitan ser consultadas a un nivel superior por la tendencia al exceso de centralización en la jerarquía de sus estructuras. Se argumenta, por varios autores, que los administradores públicos tienden a tener menos poder que los de las organizaciones de negocios, para lo cual se fundamentan en la posibilidad que tienen éstos últimos en el pago, promociones y acciones disciplinarias sobre sus subordinados, otro argumento empleado, es el poco compromiso que se logra en los miembros de la organización no lucrativa en tanto sus trabajadores no reciben las mismas recompensas, estos aspectos provocan que muchos trabajadores con talento que laboran en organizaciones no lucrativas fluctúan hacia organizaciones con un alto atractivo laboral, ejemplo de ello es el éxodo de profesionales de la educación para sectores emergentes de la economía.

La mayoría de los autores señala la existencia de diferencias significativas en las estrategias funcionales de las organizaciones no lucrativas, basándose principalmente en restricciones de políticas a la que están sometidas.



Sin embargo, lo cual se considera válido para países con economía de mercado, por la fuerte oposición que oponen los grupos políticos, períodos de elecciones y otros, no así en nuestro país, donde el Estado apoya y garantiza el aseguramiento logístico en las decisiones de este tipo de organizaciones, precisamente por la significación social de las mismas.

Las empresas no lucrativas tienden a desarrollar su cultura organizacional alrededor de una causa, sus miembros deben poseer actitudes y comportamientos altruistas ya que sirven a esa causa no a cambio de ganancias ni beneficios materiales, lo cual implica el reto de mantener la motivación, las creencias y los valores compartidos de estos trabajadores ante la posibilidad de que fluctúen hacia otras organizaciones con mejor incentivo económico, esto también influye negativamente en el sentido de pertenencia y fidelidad de los trabajadores a las organizaciones pues existe la tendencia a fomentar creencias en los mismos, de fidelidad a su profesión más que para la organización.

### ***Control estratégico***

El control se dificulta siempre que no existen objetivos claros, mensurables lo cual ocurre en ocasiones en organizaciones no lucrativas.

### **BIBLIOGRAFÍA**

1. Ronda Pupo G. A. [2000], *Propuesta de un modelo para la Planeación Estratégica*. Tesis en opción al título de Master en Dirección.
2. Wright P. [1994], *Strategic Management*./ Peter Wright, Charles D. Pringles, Mark J. Kroll y John Parnell, 2da Edición./Ed. Woodstock Publishers Service, USA, 101 pp..

**Al reflexionar críticamente en cuanto a lo planteado en este inciso,**

***¿Cómo traduciría la realidad cubana a la realidad centroamericana?***

***¿Qué conclusiones podemos sacar al respecto? (Mencione al menos 3)***



1.

2.

3.

***¿Qué es lo que más le llama la atención de este artículo? ¿Por qué?***

### **3.2. LOS VALORES COMPARTIDOS, UNA HERRAMIENTA PARA LEGITIMAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN NUESTRAS EMPRESAS**



por: Guillermo A. Ronda Pupo \_ Cuba<sup>4</sup>

*“Todo hombre está obligado a honrar con su conducta privada, tanto como en la pública, a su patria”<sup>5</sup>*

Con el desarrollo acelerado de las técnicas de dirección en la segunda mitad del siglo XX en el mundo los directivos están cada vez más conscientes de la necesidad del liderazgo estratégico basado en los valores compartidos; pero en la mayoría de los casos esta realidad se queda al nivel ideal, pues en la práctica diaria se aprecia una dicotomía entre el discurso y la acción. Un viejo proverbio plantea que decir es más fácil que hacer,...

Según Milton Rokeach<sup>6</sup>, profesor de la Universidad de Míchigan, el **valor compartido** “es una convicción o creencia estable en el tiempo que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.”

Al hablar de los valores compartidos es necesario diferenciar entre los valores finales (comprendidos en la misión y la visión de la empresa) y los valores de tipo instrumental. Estos últimos son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales.

Para lograr la implementación del cambio en una empresa es necesario transitar desde las creencias a las conductas pasando por los valores (ver figura 1) teniéndose en cuenta en este aspecto las creencias en las personas y las normas de la organización. Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores, las normas son reglas de conducta consensuados, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar y/o rechazar normas. Los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias.

<sup>4</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/16/valcomp.htm>

<sup>5</sup> Martí, José. Obras escogidas, tomo XVII.

<sup>6</sup> Milton Rokeach, citado en Revista ESADE. No 1 [1999], Cómo elaborar un plan estratégico de la empresa. p.63.

Las actitudes también reflejan como nos sentimos con respecto a algo o alguien y reflejan nuestra tendencia a actuar de una determinada manera, es por ello que para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que los preceden, no sólo las normas. (ver figura 1)



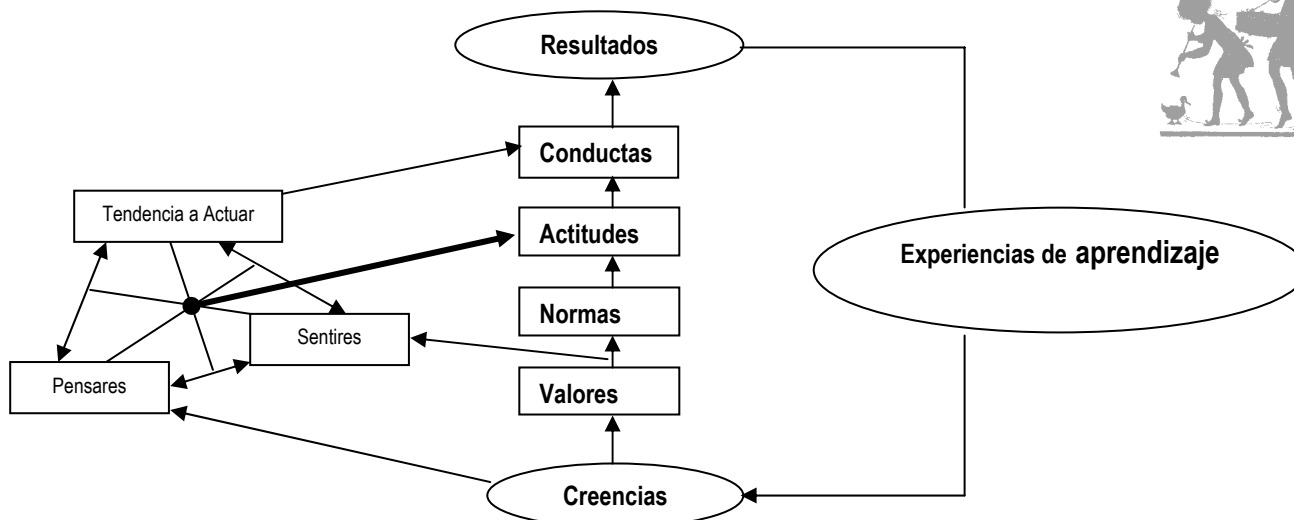
Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas. Asimismo ayudaría a lograr el pensamiento estratégico, fortalecer la actitud estratégica en los líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media, así como preservar la intención estratégica del proceso, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros del núcleo operativo, elementos profundamente cuestionados por Henry Mintzberg<sup>7</sup> a los modelos de dirección estratégica tradicionales.

Debe tenerse en cuenta que si las creencias básicas y las actitudes de los miembros de una empresa no son compatibles con la necesidad del cambio, por muy bien formulado que esté el proceso de implementación de la dirección estratégica, éste no funcionará, ya que los directivos seguirán dirigiendo con las concepciones y patrones acumulados a lo largo de su experiencia; con la diferencia que emplearán nuevas herramientas, o lo que es lo mismo, *‘Se sigue haciendo lo cotidiano con una nueva tecnología’*. Esta actitud se le denomina *disonancia cognitiva*.

---

<sup>7</sup> Henry Mintzberg. [1994], La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review. Canadá. p. 4-18.

Figura 1: Secuencia entre creencias y resultados



**Observación:** La parte izquierda de la figura (no en negrilla) es complemento propio (Herman Van de Velde)

En cualquier organización que se implemente la dirección estratégica, si no se logra **estabilizar la cultura**, lo cual significa que exista una correspondencia entre las creencias básicas, las normas y las actitudes de la mayor parte de sus integrantes con los valores instrumentales necesarios, el cambio que se persigue con dicha implementación no tendrá los resultados esperados. Es por ello que en muchas ocasiones se escucha a investigadores plantear el fracaso de la dirección estratégica en empresas que se implementa, pero en realidad lo que ha ocurrido es que se han empleado las herramientas de la dirección estratégica sin realizar el cambio cultural necesario o lo que es lo mismo: se realizó un cambio al nivel explícito. Edgar H. Schein<sup>8</sup> plantea que la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales. (ver figura 2)

1. **El nivel de lo que se piensa en la empresa.** Este se encuentra **implícito** y está constituido por las creencias y supuestos básicos de los miembros de la empresa y sobre todo los valores esenciales de los mismos, definiendo estos últimos como los valores primarios de la cultura predominante. ...
2. **El nivel explícito u observable.** Este se subdivide en dos más:

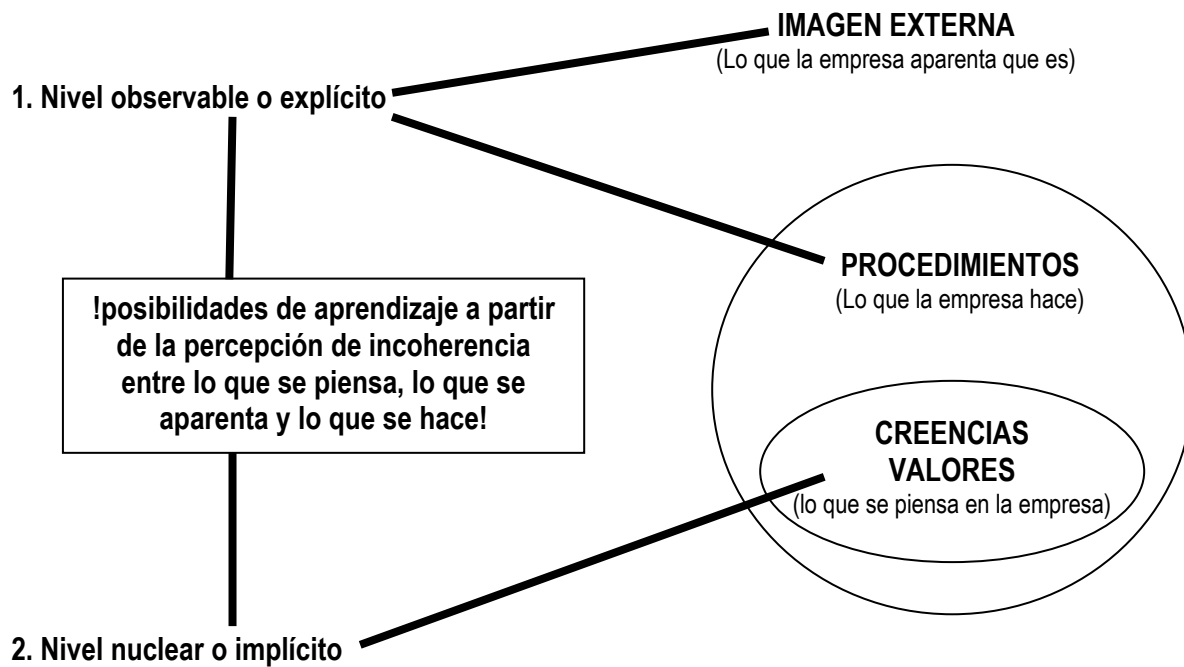
<sup>8</sup> Schein E. [1988], *Cultura Empresarial y Liderazgo*./ Barcelona, Plaza & Jones. 250 pp.



- a) Lo que la empresa hace. Está constituido por los procedimientos, conductas, organigramas, rituales y tecnología de la organización.
- b) Lo que la empresa aparenta que es: imagen externa en general (logotipo, edificios, ubicación)



**Figura 2: Niveles constituyentes de la cultura de una empresa según E. Schein.**



Fuente. La Dirección por Valores. Salvador García y Shimon Dollan. [1998] p 33.

..., entonces es necesario mantener la salud psíquica de las organizaciones para lograr los valores finales de la misma con un máximo de efectividad y un mínimo de resistencia ante los cambios, al tiempo que todos los integrantes se sientan personal y profesionalmente realizados con las actividades que desarrollan día tras día en las empresas que laboran, es decir, hacer coincidir las aspiraciones e intereses personales de los miembros de la organización con las metas y misión de la misma.

Señala Kujiro Nonaka<sup>9</sup>: “Una empresa no es una máquina sino un organismo vivo, y, como tal tiene un sentido colectivo de identidad (...) una impresión compartida de lo que es la empresa...”



Por otra parte debe tenerse en cuenta que los valores individuales se constituyen fundamentalmente en la infancia y la adolescencia a partir de los modelos sociales de padres, maestros y amigos. Entonces ¿cómo desarrollar los valores compartidos entre los miembros de nuestras empresas?

Para dar respuesta a esta interrogante deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

1. Las creencias y los valores del o de los fundadores de la empresa. Las ideas y principios del equipo fundador tienden a ir perdiendo presencia a medida que la empresa crece a lo largo del tiempo, pero las que poseen fuerte identidad cultural mantienen una coherencia de principios heredados del fundador.
2. Las creencias y los valores de la dirección actual. En ocasiones cuando un dirigente es promovido o asignado para dirigir una empresa pretende revitalizar o modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador o predecesor, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
3. Las creencias y los valores de los obreros. Los teóricos sustentan que en este aspecto juega un papel esencial el sistema de recompensa.
4. La formación e influencia de consultores. El aprendizaje continuo de los cuadros y trabajadores como herramienta para el cambio.
5. La normativa legal existente. La legislación laboral, medioambiental, económica, jurídica, etc., influye en las creencias y los valores de los miembros de las empresas.
6. Las reglas de juego del mercado. En el mercado de libre competencia impone reglas que impregnan el sistema de valores y creencias en las empresas, en ocasiones la presión de los competidores fijan la creencia de que el resultado es el que importa, sin tener en cuenta los medios para lograrlo, (maquiavelismo) lo cual se aprecia a diario en los países con economía de mercado.
7. Los valores sociales del momento histórico. Los valores actuales no son los mismos que a principio de siglo XX.
8. La tradición cultural de la sociedad. Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los empresariales.

---

<sup>9</sup> Kujiro Nonaka, citado por Salvador Gancía y Shimon Dollan. [1999], *La Dirección por Valores.* / SPI, La Habana, 63 pp.

9. Los resultados de la empresa. Una empresa que obtenga buenos resultados y que incluya explícitamente en su sistema de valores la honestidad en el trato con sus clientes tenderá a perpetuar dicho valor como esencial para su negocio. Sin embargo, esa misma empresa cae en incumplimientos de sus metas continuamente y es posible que replantee su sistema de valores.



Para lograr que los valores compartidos sean una herramienta estratégica de dirección para legitimar el cambio cultural en una empresa, se debe seguir los pasos siguientes:

- I. **Realizar diagnóstico de las creencias básicas de los miembros de la organización.** Una vez obtenida la información se procede a listar por orden de importancia los valores elegidos por el colectivo para definir la escala actual de valores y creencias básicas de la organización.
- II. **Definir la escala de valores y/o creencias básicas necesarias para lograr el cambio durante la implementación de la dirección estratégica.** Para lo cual se emplea el método delphi u otras técnicas de expertos. Por último se llevan ambos criterios a una tabla comparativa con el fin de establecer un gap entre la escala de valores reales que posee la empresa y los que necesita para lograr la magnitud y tipo de cambio.
- III. **Establecer el tipo de cambio necesario que puede ser:**
  1. Cambio de creencias y valores.
  2. Cambio de imagen y cambio de cultura.

Luego de establecido la necesidad y tipo de cambio se debe tener presente las tres fases del cambio:

#### **1. *Descongelación de creencias o valores con el status-quo actual***

Consiste en ‘calentar’ emocionalmente (intranquilizar) a los bloques de hielo o resistencias basadas en la no-aceptación de las realidades que impulsan la necesidad del cambio. Para ello se deben emplear los siguientes mecanismos:

- a) Reconocer el cumplimiento de expectativas de éxito.
- b) Inducir (culpa) por los valores no mantenidos o (ansiedad) por los objetivos no cumplidos. Ningún cambio parte del estado de satisfacción.
- c) Transmitir seguridad emocional y aceptación del incumplimiento de determinadas expectativas con el fin de poder tolerar el registro de la información negativa y tratando así de mantener a toda costa la autoestima global de quien ha de cambiar.

Si se quiere que alguien cambie, siempre habrá que acompañar las informaciones negativas sobre su conducta con informaciones positivas de otras áreas que se estén desarrollando satisfactoriamente. En esta fase se produce típicamente sentimientos de des-identificación y distanciamiento con respecto al pasado, así como de desorientación con respecto al futuro.



## **2. Cambio de conducta mediante reestructuración cognitiva.**

Se trata de sentir y reaccionar ante las cosas de forma diferente, basándose en un nuevo punto de vista sobre ellos. Para ello se deben estimular dos actividades:

- a) Exploración del entorno para obtención de nueva información relevante ¿cómo lo están haciendo los mejores del sector donde compite nuestra empresa? ¿Cómo se hace en nuestra empresa? ¿Cómo debemos hacerlo para igualar o superar a los mejores?
- b) Identificación con una nueva posibilidad de actuación. Se identifica una organización modelo (debe ser la mejor del sector a que pertenece la empresa) para comparar nuestro desempeño respecto a ésta lo que permitirá elevar la efectividad a través del aprendizaje.

Esta fase intermedia de reestructuración es donde más pueden influir las fuerzas de resistencia técnica, psicológicas, sociales, etc. Según se gestionan estas fuerzas de resistencia se creará el estado futuro deseado, generando compromiso con la institucionalización del cambio. La existencia de un liderazgo transformador que legitime el cambio desde el primer momento es absolutamente crítica para afrontar o no las fuerzas de resistencia.

## **3. Estabilización.**

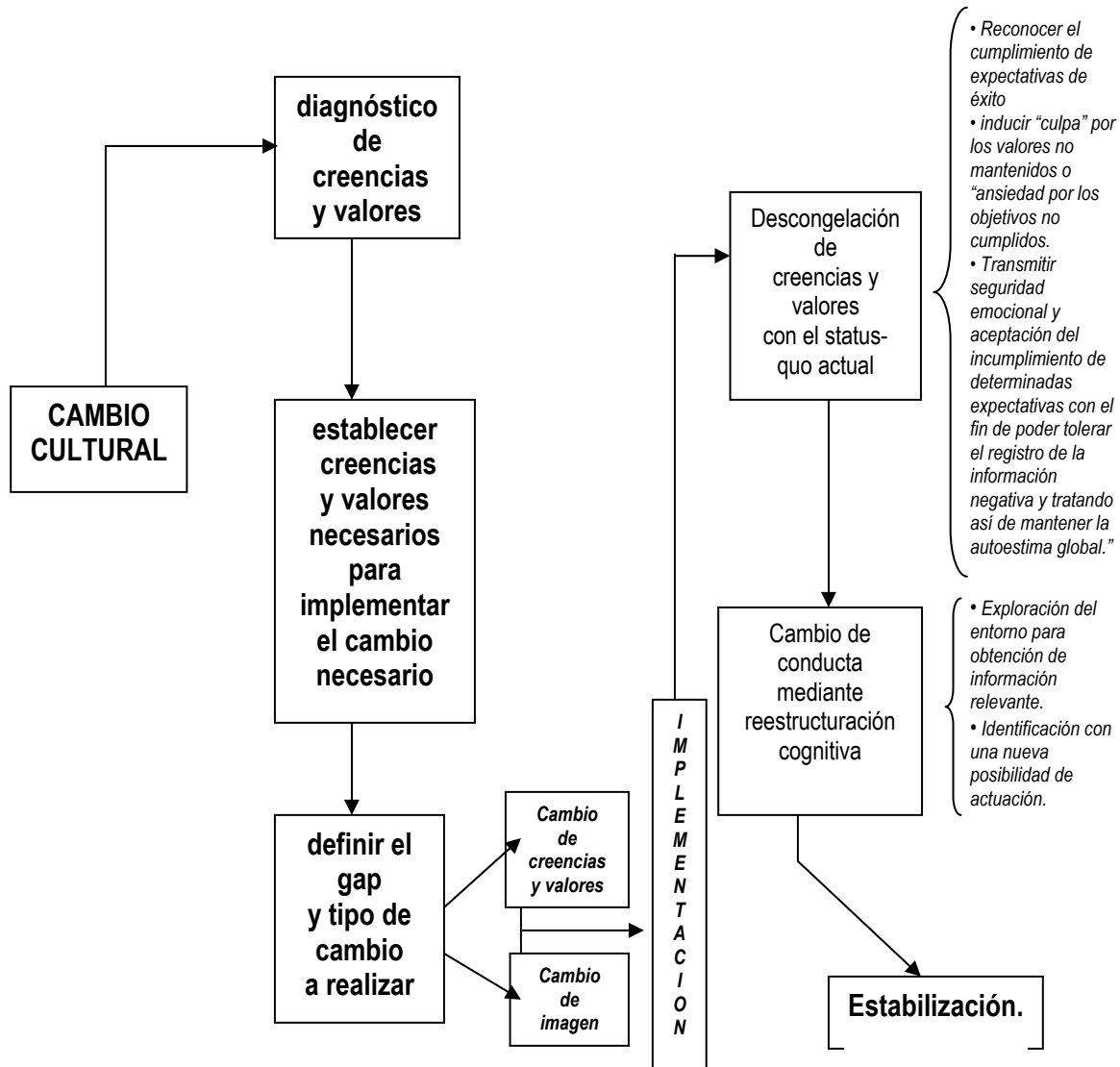
Se estabilizan las fuerzas promotoras y la disminución de las fuerzas obstaculizadoras, tranquilizando así el sistema y generando el compromiso estable con el nuevo estado de cosas, es decir se logra el cambio, se está dirigiendo estratégicamente.

Atendiendo a la importancia y generalización del empleo de la dirección estratégica como una teoría de dirección novedosa y eficiente para desarrollar la efectividad de las empresas en todo el mundo y atendiendo la necesidad de crear la cultura organizacional propia de cada organización en correspondencia con los valores finales de las mismas, es necesario tener presente los valores compartidos como herramienta estratégica para lograr

el proceso de implementación de los cambios, para fortalecer la actitud estratégica y crear el pensamiento estratégico en los líderes, lo cual redundará en que la dirección estratégica funcione adecuadamente en las empresas de nuestros países.



**Figura 3. Proceso de cambio de cultura organizacional**



**BIBLIOGRAFÍA**

1. Ávila Leyva N. [1999], *Propuesta de un modelo para la formulación de estrategias a nivel empresarial y su aplicación en la empresa de transporte, servicios y abastecimientos del SIME.*/ Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias. Tutores Dr Fermín Munilla González y M. Sc. Enrique Zayas Miranda./ Uho, 57 pp.
2. Boxwell R. J. [1994], *Benchmarking para competir con ventaja.*/Ed. McGraw Hill, Barcelona, 2- 139 pp.
3. Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.[1997], *Bases generales del perfeccionamiento empresarial.*/S.E,S.L, 142 pp.
4. Chacón Ramirez, B. [1999], *Propuesta de un modelo de Planeación Estratégica, su aplicación en Emprestur S.A sucursal Holguín hasta el año 2001.*/ Tesis presentada en opción al título académiaster en Ciencias. Tutor M. Sc. Enrique Zayas Miranda./ Uho, 66 pp.
5. Doimeadios Martínez R. [1998], *Metodología para la Planeación Estratégica del trabajo de los Círculos Infantiles.*/ Tesis presentada en opción al título académiaster en Ciencias. Tutor M. Sc. Enrique Zayas Miranda./ Uho, 91 pp.
6. España. [1999], *Cómo elaborar un plan estratégico de la empresa.*/ ESADE, Número 1, 36 pp.
7. García S. [1998], *La Dirección por Valores.*/ Salvador García y Shimon Dollan./ SPI, La Habana, Cuba, 4-273 pp.
8. Hernández Quevedo R. [1999], *La Dirección Estratégica de la Delegación territorial del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente de Holguín.*/ Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ciencias. Tutor Dr. Julio Nolberto Pérez Guerrero./ UHO, 68 pp.
9. Hernández Quindelán M. [1999], *la Dirección Estratégica en la escuela de hotelería del municipio Rafael Freyre, una respuesta al desarrollo inversionista.*/ Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ciencias. Tutores Dr. Fermín Munilla González y M.Sc. Enrique Zayas Miranda./ Uho, 77 pp.
10. Mintzberg H. [1994], *La caída y ascenso de la Planeación Estratégica.*/ Harvard Business Review. Canadá, 18 pp./ traducido por Dr. Angel Luis Portuondo Vélez
11. Robbins S. P. [1993], *Comportamiento organizacional.*/Conceptos, Controversias y aplicaciones./Ed.Prentice Hall, México, 735 pp.
12. Schein, E. [1994], *Cultura Empresarial y el Liderazgo.*/ Barcelona, Plaza & Jones, 250 pp.



**Reflexionando críticamente en cuanto a lo planteado en este otro inciso,**

***¿Cuáles son los aspectos que más le llamaron la atención? ¿Por qué?***



***¿Cómo se expresa la importancia de ‘compartir valores’ en el caso de las ONG’s centroamericanas? Ejemplifique con una situación que usted conoce en el territorio donde vive o trabaja.***

***¿Está de acuerdo con el planteamiento que los ‘valores compartidos’ son una herramienta importante para la Dirección Estratégica de una organización? ¿Por qué? Ejemplifique.***

## 4. Una posible Metodología p/ facilitar Procesos de Planificación Estratégica



En este capítulo pretendemos presentar una herramienta muy práctica, ya aplicada, ya probada de una metodología (posible) para la facilitación de un proceso de Planificación Estratégica.

Conscientemente decimos que se trata de **una** herramienta y de **una** metodología **posible**. Habrá muchas otras alternativas metodológicas para facilitar un proceso de Planificación Estratégica Institucional.

La presente propuesta metodológica se fue construyendo sobre una experiencia inicial como participante en un proceso de Planificación Estratégica con la *Metodología ACCESO de Planificación Institucional*, de la Fundación Acceso de Costa Rica. En posteriores aplicaciones, dentro de los ámbitos del mismo CICAP y también el CURN, así como en otras oportunidades, y compartiendo entre varia/os facilitadora/es, fuimos adecuando e integrando diferentes aspectos a los contextos particulares. De esta manera podemos referirnos a **una metodología con características muy propias**. Para no comprometer a ningún organismo optamos por escribir “N.O.” (Nombre Organismo) en vez de un nombre particular.

Les invitamos a hacer lo mismo: **adecuar lo necesario** al contexto particular de facilitación. Muy probablemente, mucha/os ya tienen otras experiencias metodológicas, igual de válidas.... Ojalá sea así, tal que las condiciones estén dadas para un rico intercambio... con el único objetivo de sacar nuestras conclusiones personales y seguir mejorando el trabajo de facilitación en el área de la Planificación Estratégica.

### 4.1. PROPUESTA METODOLÓGICA GLOBAL

Seguidamente les presentamos un ejemplo de la estructura que podría tener una propuesta técnico-metodológica.



# PROPUESTA PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – ‘NOMBRE DEL ORGANISMO – N.O.’



Esta propuesta, elaborada por \_\_\_\_\_, tiene como objetivo presentar, para su discusión y aprobación, un proceso de planificación estratégica entre la gente de N.O., con participación de una representación de las diferentes áreas que abarca el organismo / institución para un máximo de \_\_\_ personas.

Este proceso se desarrollará en el término de \_\_\_\_\_, con 6 sesiones de trabajo, desde las 9 am hasta las 4 pm aproximadamente. Una vez desarrollada cada jornada de trabajo, se garantizará un documento resumen de los resultados de la sesión para ser utilizado como insumo para el desarrollo de la siguiente sesión de trabajo. Se prevé la posibilidad de organizar una última sesión para la aprobación del Plan) con fecha de \_\_\_\_\_.

La lógica del trabajo en cuanto a actividades a realizar y contenidos a trabajar, así como su proyección en el tiempo, está reflejado en el siguiente cuadro:

Actividades y Contenidos a trabajar	Mes 2004												Mes
												...	
1. Aprobación de propuesta metodológica global para el proceso de Planificación Estratégica													
2. Prepararnos para el proceso de planificación (negociación y conceptualización) – Taller 1													
3. Analizar el ambiente en que trabajamos – Taller 2													
4. Construir la visión estratégica y definir el objetivo estratégico de N.O. – Taller 3													
5. Identificar las áreas fundamentales de trabajo - Misión – Taller 4													
6. Construir la visión institucional – Taller 5													
7. Definir las estrategias a seguir – Taller 6													
8. Ajustar y elaborar el plan (oficina)													
9. Consultar sobre el plan con otras/os actora/es (a lo interno y a lo externo de N.O.) (trabajo de campo)													
10. Aprobar el plan – Actividad 7													

Presupuesto: Incluir alquiler de local si es el caso, materiales y reproducción de todo lo necesario en un ejemplar por participante.

Compromiso de entrega: \_\_\_\_\_

Lugar, y fecha.

**4.2. TALLER 1 - PREPARARNOS PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN**  
(NEGOCIACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN)



**4.2.a. Posible Diseño Metodológico**

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_

Participantes: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Consensuar las condiciones (personales, materiales y técnicas) para llevar a cabo el proceso de Planificación Estratégica.

¿Qué hacemos?	¿Cómo lo hacemos?	¿Con qué?	¿Quién al frente?	¿A qué hora?	¿Y qué?
1. Inscribir participantes	Personalmente en hoja de inscripción, anotando los siguientes datos: Nombres, apellidos, función que desempeña, ... Se les entregará una tarjeta de identificación a cada participante	2 hojas de inscripción # lápices de tinta y grafito / marcador / # clips / Tarjetas de identificación # báñeres c/ hojas	.....	8 – 9	2 copias de la hoja de inscripción, una para N.O., otra para facilitadora/es
2. Introducir y presentar a facilitador(a)es	Exponiendo brevemente la bienvenida e introducción, presentando el equipo facilitador		.....	9 – 9:15	Mencionar organismo que financia
3. Leer y analizar un texto relacionado	Indicando la ubicación del texto en el material entregado. Orientando una lectura silenciosa. Pidiendo a un(a) voluntaria/o que lea el texto, y entre todas/os, haciendo los comentarios pertinentes con base a las preguntas que siguen a lecturas	# copias del texto	.....	9:15 – 9:30	
4. Presentarnos y compartir expectativas y temores	Introduciendo una dinámica de presentación: se entregan a <b>cada participante</b> dos tarjetas de colores diferentes: en las amarillas contestarán: ¿Cuál es su expectativa frente a este proceso que estamos iniciando? En la roja: ¿Cuál es su temor más fuerte ante el mismo? Una vez listas todas, compartiendo <b>en pareja</b> (con quien está más cercano), además de sus datos personales generales, sus expectativas y temores. Después del intercambio, también se intercambian las tarjetas. En plenario de nuevo, cada una presentando, incluyendo expectativas y temores, a su pareja. En <b>plenaria</b> , colocando las tarjetas en los papelógrafos correspondientes y agrupando de acuerdo a 2 ó 3 temas centrales.	Papelógrafo con título de EXPECTATIVAS Papelógrafo con título de TEMORES Masquintape # tarjetas amarillas # tarjetas rojas	.....	9:30-10:30	
<b>R E C E S O</b>				10:30-11	

5. Consensuar las reglas de juego	Explicando la importancia de consensuar normas que debemos de respetar para que podamos trabajar juntas sin problemas. Solicitando a cada participante que anote, personalmente, en tarjetas las normas que considera indispensables para trabajar bien juntas. Una norma por tarjeta. En plenaria se van pegando las tarjetas en un papelógrafo (sólo una tarjeta por participante a la vez, haciendo las vueltas necesarias hasta agotar todas las tarjetas), pidiendo a las/os participantes que NO repitan. Una vez ubicadas todas las tarjetas, se aprueban las normas y reglas por consenso.	# tarjetas Masquintape Marcador Papelógrafo con título de ‘NOS COMPROMETIMOS A:...’	.....	11 – 11:30	Garantizar al menos las siguientes normas: Asistencia sistemática Puntualidad Hablar oportunamente Saber escuchar Respetar la opinión ajena
6. Presentar objetivo y programa	Exponiendo brevemente lo que es el objetivo del trabajo del día, indicando las actividades a desarrollar con calidad para poder lograrlo.	Papelógrafo c/ OBJET. Papel. c/ PROGR.. Masquintape	.....	11:30 - 11:45	
7. Describir nuestra identidad	Explicando lo importante que es dejar claro al inicio de un proceso como éste, qué tipo de organismo somos, de dónde salen y cuáles son los insumos para nuestro trabajo, así como cuáles son los productos del mismo. Distribución en # grupos (30’) p/ contestar: 1. ¿Qué es N.O.? 2. ¿Qué insumos tiene / debería de tener para realizar su trabajo? 3. ¿Qué aportes da / debería de dar? Exponiendo cada grupo en plenaria y consensuando las respuestas (30’)	# papelógrafos con ¿QUÉ ES N.O.? # papelógrafos con INSUMOS # papelógrafos con APORTES # Masquintape # marcadores	.....	11:45 - 12:45	
<b>A L M U E R Z O</b>				12:45–1:30	
8. Buscar consenso en cuanto a conceptos fundamentales	Entregando y presentando el documento base a cada participante. Distribuyendo la plenaria en grupos, donde deben de elegir a coordinador(a) y secretario/a, para la lectura y el análisis del documento. En una hoja de papel, anotando las inquietudes, discutiendo-las y consensuando en plenaria.	# documentos # hojas en blanco	.....	1:30 – 3:00	Es muy probable que con la discusión y para llegar a consenso se hagan ajustes a lo planteado en el documento.
9. Analizar el cronograma de encuentros (talleres)	Entregando cronograma a cada una/o. Leyéndolo en plenaria. Discutiendo inquietudes, acordando posibles cambios y aprobando el cronograma definitivo, junto con otros posibles acuerdos, como local, horario, etc.	# cronogramas	.....	3:00 – 3:45	
10. Evaluación	Anotando personalmente una breve respuesta a las preguntas: <i>¿En qué medida logramos cumplir el objetivo?</i> <i>¿Qué sugiere para un mejor desarrollo del próximo encuentro?</i> En plenaria, compartiendo voluntariamente sus valoraciones.	Papelógrafo con OBJETIVO # guías de evaluación	.....	3:45 – 4	

#### 4.2.b. *Posible Material de Apoyo*

## Módulo 1: A rayar el cuadro -- Negociando y Conceptualizando --



### Introducción

Después de haber decidido llevar a cabo un Proceso de Planificación Estratégica de nuestro organismo, se acordó un calendario provisional, así como el número de participantes y los criterios para su selección, etc. Con este I encuentro llegó el momento de iniciar el trabajo. Es hora de sentarnos juntas/os y definir qué queremos hacer, cómo lo queremos hacer, a qué nos comprometemos, qué esperamos de las/os demás, etc., etc.

Este primer módulo corresponde a un primer encuentro entre todas/os las/os involucradas/os. Es el encuentro donde se sentará las bases para todo el resto del proceso de planificación estratégica. Por lo mismo es indispensable una asistencia y participación de todas/os en el resto del proceso. En este encuentro es donde se consensuarán las reglas de juego, donde se dejará claro quiénes y qué somos, o sea de donde partir, y se acordará una definición de los conceptos base para todos los demás encuentros y para comprender, hasta el resultado final, el cual es el propio PLAN ESTRATÉGICO.

En esta sesión de trabajo, compartiremos nuestras expectativas y nuestros temores frente al trabajo a desarrollar, para que sirvan de indicadores en una futura evaluación: ¿Se llenaron las expectativas? ¿Los temores fueron superados o tuvieron una fundamentación sólida? ¿Por qué?

Es importante consensuar las reglas de juego, ya que sólo, y sólo así, sabremos a qué atenernos. Sólo así tendremos criterios para valorar nuestro comportamiento como colectivo en el transcurso de todo el proceso. También es importante que todas/os, sin excepción, estemos de acuerdo con las reglas, desde el inicio.

**Objetivo del I taller:**

**Consensuar las condiciones (personales, materiales y técnicas) para llevar a cabo el proceso de Planificación Estratégica.**

**Actividades planificadas para este encuentro**

1. Inscripción
2. Introducción
3. Presentación de objetivos y programa
4. Reflexión
5. Presentación e intercambio en cuanto a expectativas y temores  
R E C E S O
6. Consensuación de reglas de juego
7. Descripción de nuestra identidad  
A L M U E R Z O
8. Búsqueda de consenso en cuanto a conceptos fundamentales
9. Análisis del cronograma de los encuentros y toma de acuerdos en cuanto a horario y lugar para el desarrollo de los demás encuentros.
10. Evaluación

**Eduardo Galeano nos cuenta:****Puntos de vista /1**

Desde el punto de vista del búho, del murciélago, del bohemio y del ladrón, el crepúsculo es la hora del desayuno.

La lluvia es una maldición para el turista y una buena noticia para el campesino.

Desde el punto de vista del nativo, el pintoresco es el turista.

Desde el punto de vista de los indios de las islas del mar Caribe, Cristóbal Colón, con su sombrero de plumas y su capa de terciopelo rojo, era un papagayo de dimensiones jamás vistas.

Galeano E. (2000), *Patás Arriba. La Escuela del Mundo al Revés*. Tercer Mundo Editores, Colombia, p. 31

**Punto de vista /3**

Desde el punto de vista de las estadísticas, si una persona recibe mil dólares y otra persona no recibe nada, cada una de esas dos personas aparece recibiendo quinientos dólares en el cómputo del ingreso per cápita.

Desde el punto de vista de la lucha contra la inflación, las medidas de ajuste son un buen remedio. Desde el punto de vista de quienes las padecen, las medidas de ajuste multiplican el cólera, el tifus, la tuberculosis y otras maldiciones.

Galeano E. (2000), *Patás Arriba. La Escuela del Mundo al Revés*. Tercer Mundo Editores, Colombia, p. 35

**Intercambiando COMENTARIOS:**

¿Qué nos sugiere la lectura?

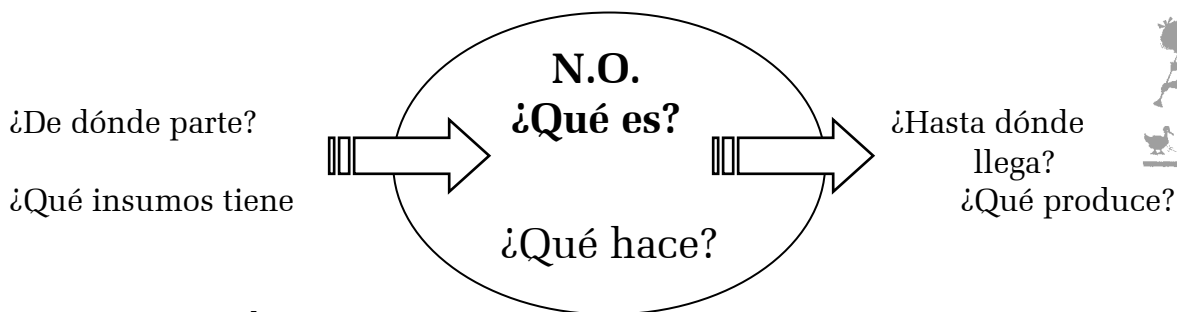
¿Qué interpretamos de la lectura?

¿Qué reflexiones podemos extraer?

¿Qué relación puede tener con lo que vamos a vivir en este proceso?

¿Otras interrogantes que nos queden?

**Guía para un breve diagnóstico organizacional:**



1. ¿Qué es N.O. de \_\_\_\_\_?

---



---

2. ¿Qué insumos tiene / debería de tener N.O. para desarrollar su trabajo?

INSUMOS QUE TIENE	INSUMOS QUE DEBERÍA DE TENER

3. ¿Qué aportes hace / debería de hacer N.O.?

APORTES QUE HACE N.O.	APORTES QUE DEBERÍA DE HACER

**¿De qué estamos hablando? – El lenguaje de la planificación**

Estamos reunidas/os en función de iniciar un proceso de Planificación Estratégica para N.O.. Sin embargo, es indispensable intercambiar entre nosotras/os en cuanto a lo que comprendemos por todo eso. Por lo mismo, en estas páginas sólo presentamos algunas ideas al respecto para su discusión.

La planificación es un proceso indispensable en todo organismo, en toda organización o institución, ya que permite establecer, diseñar un camino que nos lleve al propósito, al objetivo que pretendemos lograr.

Al referirnos a lo que se pretende lograr, lo que siempre es primero (primero hay que definir adónde se quiere ir, para después escoger el camino más oportuno para llegar), es necesario establecer diferentes niveles de proyección:



1. Lo DESEABLE, lo que quisiéramos lograr (a largo plazo), nuestro IDEAL;
2. Lo PROBABLE, lo más a mediano plazo, ya más visible, lo programático;
3. Lo POSIBLE, lo alcanzable a corto plazo, la más realista, lo más operativo.

Igual, en la planificación tenemos que estar conscientes en qué nivel nos ubicamos, ya que el proceso de planificación difiere en cada caso. Para distinguir los diferentes niveles de planificación les proponemos usar los términos:

1. Planificación Estratégica
2. Planificación Programática
3. Planificación Operativa

Estos conceptos podemos definir de la siguiente manera:

### ***Planificación Estratégica***

Es un proceso continuo y permanente que permite enmarcar el quehacer de toda una organización o institución desde su ambiente interno y externo, por medio de la definición de sus estrategias generales y programáticas y encaminarlo hacia alcanzar sus objetivos estratégicos, a largo plazo (por lo general de 4 años o más, puede llegar hasta los 20 años).

### ***Planificación Programática***

Es un proceso continuo y permanente, partiendo, justamente, del plan estratégico, para garantizar una oportuna distribución de recursos a lo interno, identificando los proyectos en las diferentes áreas o los programas, cada uno con sus objetivos, cuyo actuar en conjunto se orienta hacia el logro de los objetivos estratégicos.

### Planificación Operativa

Es un proceso continuo y permanente, partiendo, justamente, del plan programático correspondiente, para garantizar el desarrollo oportuno de las acciones y actividades contenidas en cada uno de los proyectos, y que en su conjunto garantizarán alcanzar las metas establecidas en los mismos.



En otras palabras, la Planificación Estratégica es todo un proceso que permite a las personas de una organización tomar decisiones en cuanto a las ORIENTACIONES FUNDAMENTALES (estrategias), las DIRECCIONES NECESARIAS del quehacer de la organización, para acercarse a la VISIÓN.

En cuanto a la VISIÓN, es importante distinguir dos puntos de vista:

1. La VISIÓN en cuanto a la problemática que deseamos VER superada;
2. La VISIÓN institucional.

La VISIÓN en cuanto a la PROBLEMÁTICA SUPERADA se expresa en una descripción de las características IDEALES de la calidad de vida en el área de incidencia de nuestro organismo.

La VISIÓN INSTITUCIONAL se expresa en una descripción ideal de nuestra organización en su empeño social (o económico, o político, o ...).

Para lograr la visión, dentro del proceso de planificación estratégica se determinan los objetivos estratégicos a alcanzar a largo plazo, así como las estrategias a implementar para poder lograrlo. La dinámica que se establece entre ambos elementos conforma la MISIÓN de la organización.

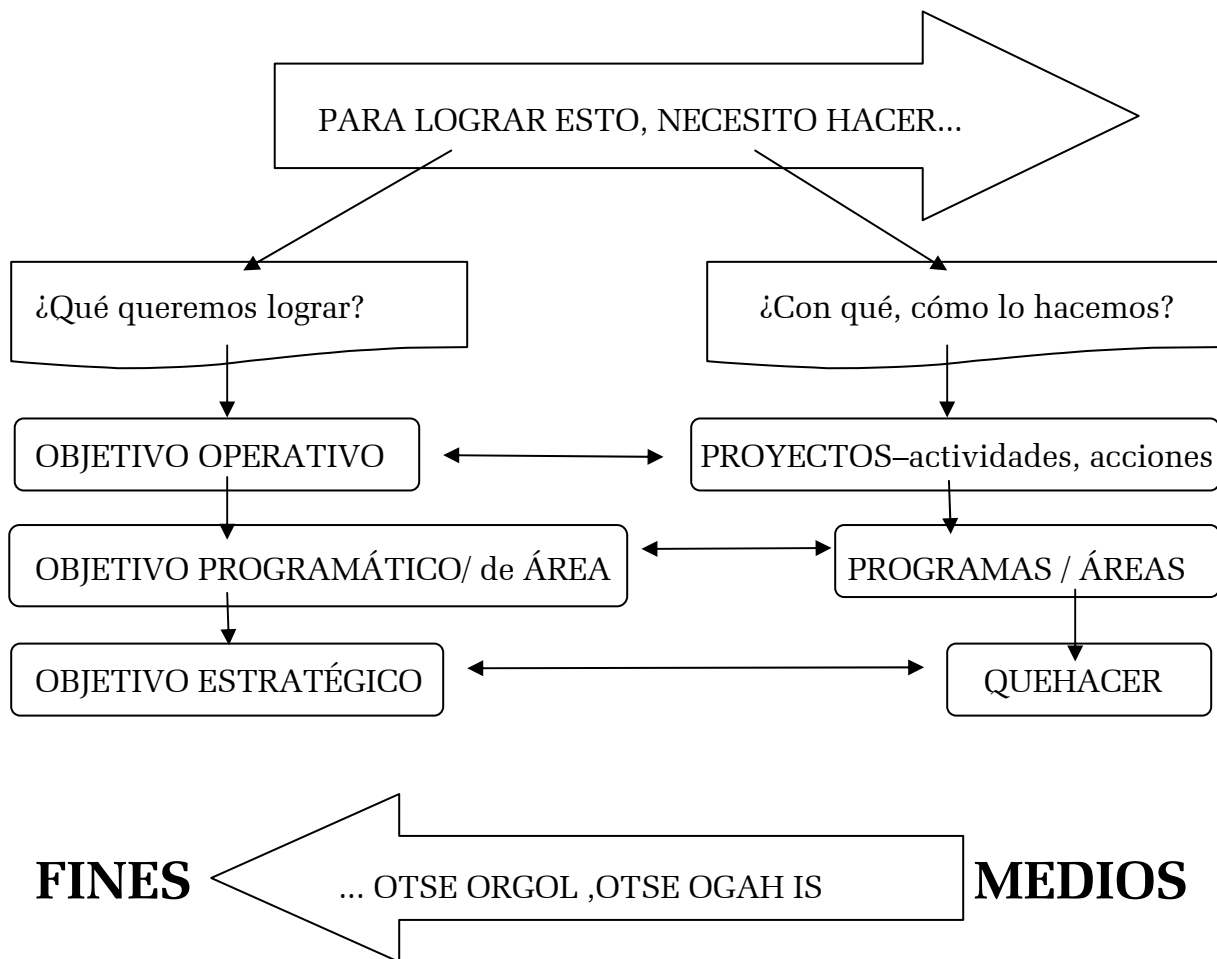
La MISIÓN es el **‘qué se hace Y para qué’**, es el *objetivo estratégico ‘Y’* el *quehacer* para lograrlo. Es el rol, el papel, en fin, la razón de ser de nuestra organización.



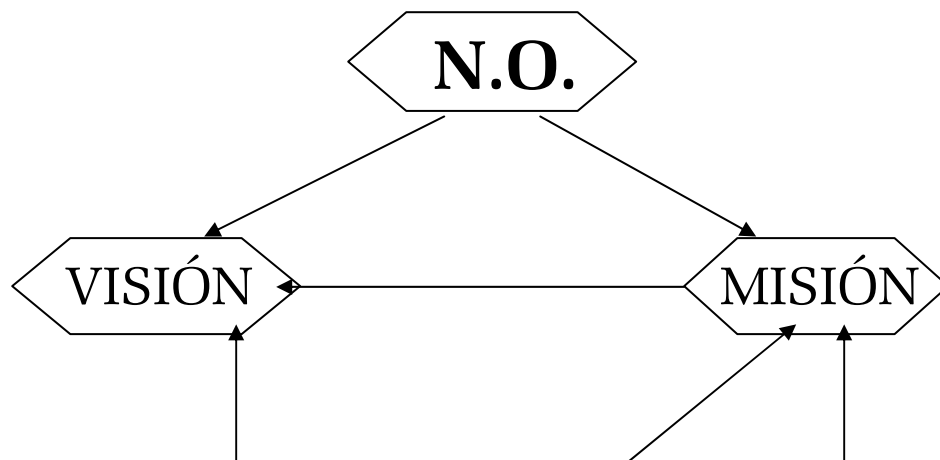
En el proceso de planificación, también distinguimos los FINES, que son los propósitos, los objetivos, las metas,... y los MEDIOS, que son el quehacer, los programas, las áreas, los proyectos, las actividades, las acciones,....



Analicemos y comentemos el siguiente esquema al respecto:



En resumen, la siguiente tabla nos integra todos los diferentes conceptos y su interrelación:



NIVELES		FINES (¿Hacia dónde apuntar?)	MEDIOS (¿Qué hacer para llegar?)	N.O. (Proyección)
Planificación Estratégica	Lo DESEABLE (ideal, estratégico)	Objetivo Estratégico (Propósito)	QUEHACER	De 4 años o más
Planificación Programática	Lo PROBABLE (programático)	Objetivo Programático / de área	PROGRAMAS / ÁREAS	De 1 a 3 años
Planificación Operativa	Lo POSIBLE (más inmediato)	Objetivo Operativo (Meta)	PROYECTOS Actividades y acciones	Hasta 1 año

Se propone que ésta sea la terminología a utilizar para el desarrollo del proceso de Planificación Estratégica. Es indispensable que todas/os utilicemos el mismo lenguaje. Anoten sus inquietudes al respecto para que en plenario, lleguemos a un consenso:

---



---

Hasta aquí los materiales correspondiente al primer taller del proceso de planificación estratégica. En el siguiente inciso, les presentamos los del segundo taller. Acuérdense que sólo es un ejemplo, hay que adecuar (en contenido y forma).


**4.3. TALLER 2 – ANALIZAR EL AMBIENTE EN QUE TRABAJAMOS****4.3.a. Posible Diseño Metodológico**

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_

Participantes: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar las influencias críticas en **N.O.** a través de un análisis de su ambiente interno y externo.

¿Qué hacemos?	¿Cómo lo hacemos?	¿Con qué?	¿Quién al frente?	¿A qué hora?	¿Y qué?
1. Inscribir a participantes	Personalmente en hoja de inscripción, ya con datos impresos, entregándoles su tarjeta de ident. y su material de apoyo de este módulo 2.	Hojas de inscripción Tarjetas/identificación # clips / # ej. del material de apoyo	.....	8:30 – 9	El material de apoyo incluye resumen de resultados I enc.
2. Discutir brevemente los resultados ya construidos	Valorando críticamente en plenaria los resultados del I taller, haciendo énfasis en la importancia de andar siempre los módulos y los resultados construidos hasta ese momento.	Cada participante con su material	.....	9 – 9:15	
3. Introducir y presentar los objetivos y el programa	Enfatizando la secuencia lógica con el I taller. Leyendo en plenaria la introducción al módulo 2. Exponiendo brevemente lo que es el objetivo del trabajo del día, indicando cada una de las actividades a desarrollar con calidad, para poder lograrlo.	Papelógrafo con OBJETIVO Papelógrafo con PROGRAMA Papelógrafo con NORMAS Masquintape	.....	9:15 – 9:30	El papelogr. c/ NORMAS será expuesto en cada encuentro como punto de referencia al momento de EVALUAR
4. Reflexionar sobre texto y dibujo sin sentido	Indicando la ubicación del texto, p. y orientando su lectura silenciosa. Un(a) voluntaria/o lee el texto, y entre todas hacemos los comentarios pertinentes con base en las preguntas. Demostrando primero un dibujo, después el otro, pero antes cada una anota lo que había observado en el primero. Compartiendo y reflexionando la diferencia entre ambos momentos de observación. Enfatizando en la relación de ambas experiencias con el trabajo a desarrollar en el II encuentro.	Módulo 2, p. ...  Dibujos (2)	.....	9:30-9:45	
5. Analizar nuestro AMBIENTE - conceptualizar	Distribuyéndonos en grupitos de 5 a 6 para leer y analizar el marco conceptual (p. ... Módulo 2). En plenaria, discutiendo inquietudes y contestando: ¿Por qué es importante realizar el análisis del ambiente de <b>N.O.</b> ?	p. ... Módulo 2	.....	9:45-10:15	

6. Identificar tendencias globales y regionales	Distribuyéndonos en 3 grupos para identificar las tendencias globales y regionales. Analizando y discutiendo las 9 tendencias de la p. ... e identificando otras. En plenaria, intercambiando y socializando resultados	p. ... Módulo 2 3 papelógrafos en blanco 3 masquintape	.....	10:15-10:45	Cada facilitador(a) en un grupo 
<b>R E F R I G E R I O</b>				10:45-11	
-Continuación-	--- Continuación ---		.....	11:11:30	
7. Analizar el ambiente externo e interno de N.O.	Distribuyéndonos en 4 grupos. En c/ grupo, primero se lee y analiza la p. ..., para después trabajar uno de los cuatro aspectos. Entregando tarjetas para que antes de discutir en grupo escriban sus ideas personalmente.	p. ... Módulo 2 4 Papelógrafos en blanco 4 marcadores 4 masquintape 100 tarjetas	.....	11:30 - 12:00	- REGLA DE 3 -
<b>A L M U E R Z O</b>				12: - 1	
- Continuación -	En plenaria, cada grupo exponiendo los resultados y escuchando los comentarios de las/os demás.	Papelógrafos, masquintape y marcadores	.....	1:00-2:00	
8. Identificar actora/es clave	Formando tres grupos y orientando el llenado del cuadro (p. ... Módulo 2), destacando que es muy importante tener en cuenta el punto de vista del organismo. En plenaria, socializando los resultados hasta obtener un listado de actora/es claves consensuado	p. ... Módulo 2 Papelógrafos con CUADRO Masquintape	.....	2:00-3:15	
9. Seleccionar Influencias Críticas	Garantizando una sola numeración desde las tendencias, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades y actora/es clave. Seleccionando, de manera personal, los 10 factores, entre todos estos, más relevantes para el quehacer de su organismo.	Todos los papelógrafos (tendencias, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades y actora/es clave) pegados con numeración corrida. - 1 tarjeta por participante	.....	3:15-3:45	
10. Evaluar	Llenando personalmente guía de evaluación y compartiendo (si quieren) su valoración con el resto del grupo.	# guías de evaluación	.....	3:45 - 4	

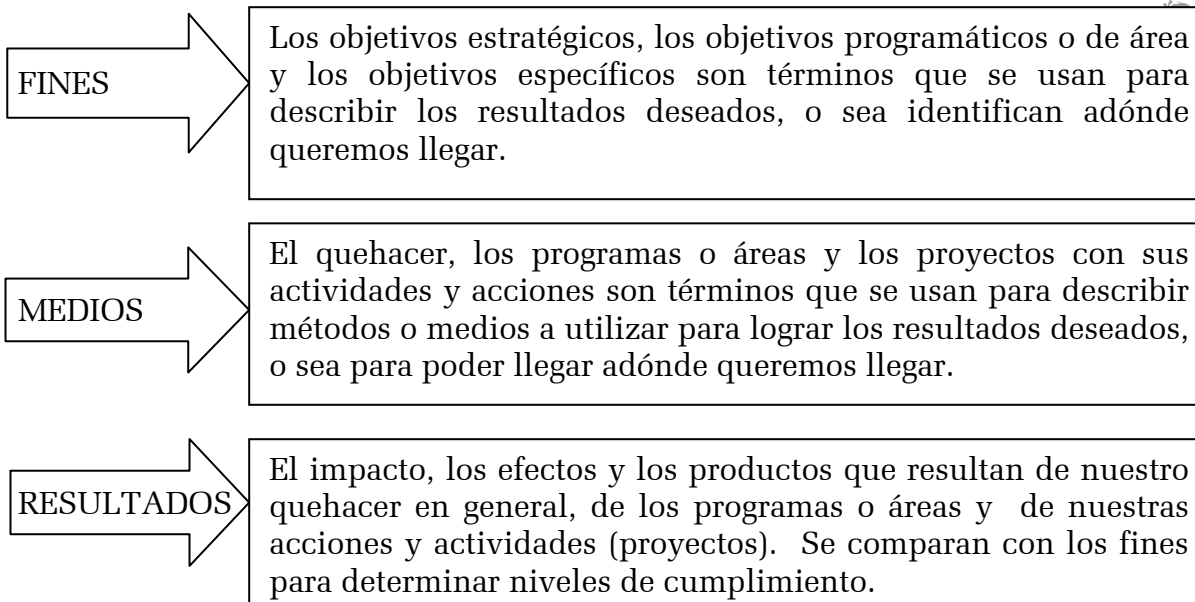
#### 4.3.b. Posible Material de Apoyo

## Módulo 2: A conocer mejor nuestro Ambiente

### -- Identificando y Priorizando --

#### Introducción

En el Primer Encuentro preparamos el terreno para el proceso de planificación estratégica, negociamos y conceptualizamos. En cuanto a los términos que acordamos utilizar dentro del contexto del presente proceso, se puede resumir así:



También en el encuentro anterior se hizo énfasis en la importancia de partir de lo que somos. Por lo mismo se trabajó en definir lo que es **N.O.**, en identificar sus insumos y aportes reales y deseados. Ningún organismo actúa de una manera aislada, se relaciona con instituciones, personas (interna y externamente). Es importante identificar las influencias principales, ya que esto nos permite realizar un trabajo más consciente. Para lograr esto, durante el presente encuentro, analizaremos los ambientes interno y externo de **N.O.** y pretendemos identificar las influencias críticas para su funcionamiento. Lo estratégico está en tomar en cuenta los elementos contextuales, ajustando a la realidad, reconociéndola, sabiendo en qué terreno nos movemos. Para un buen trabajo es indispensable tener presente los **RESULTADOS** del encuentro anterior, así como otros documentos importantes del organismo (sistematizaciones, perfiles, etc.).

### Objetivo del II taller:

**Identificar las influencias críticas en N.O., a través de un análisis de su ambiente interno y externo.**

### Actividades planificadas para este encuentro

- |  |           |
|--|-----------|
| 1. Inscripción   | 8:30-9:00 |
| 2. Discusión breve de memoria I encuentro              | 9:00-9:15 |
| 3. Introducción y presentación de objetivos y programa | 9:15-9:30 |

4. Reflexión y dibujo	9:30-9:45
5. Análisis de nuestro AMBIENTE - conceptualización	9:45-10:15
6. Identificación de tendencias globales y regionales (con refrigerio intermedio al trabajo en grupo)	10:15-11:30
7. Análisis del ambiente externo e interno	
a. Trabajo en grupo	11:30-12:00
A    L    M    U    E    R    Z    O	12:00-1:00
b. Plenaria	1:00-2:00
8. Identificación de actora/es claves	2:00-3:15
9. Selección de Influencias Críticas	3:15-3:45
10. Evaluación	3:45-4:00



### Eduardo Galeano nos cuenta:

#### Celebración de la desconfianza

El primer día de clase, el profesor trajo un frasco enorme: *-Esto está lleno de perfume-* dijo a Miguel Brun y a los demás alumnos-. *Quiero medir la percepción de cada uno de ustedes. A medida que vayan sintiendo el olor, levanten la mano.*

Y destapó el frasco. Al ratito nomás, ya había dos manos levantadas. Y luego cinco, diez, treinta, todas las manos levantadas.

*-¿Me permite abrir la ventana, profesor?* –suplicó una alumna, mareada de tanto olor a perfume, y varias voces le hicieron eco. El fuerte aroma, que pesaba en el aire, ya se había hecho insoportable para todos.

Entonces el profesor mostró el frasco a los alumnos, uno por uno. El frasco estaba lleno de agua.

Galeano E. (1996-10), **El libro de los abrazos**. Siglo Veintiuno Editores, México, p. 144.

### Intercambiando COMENTARIOS:

¿Qué nos sugiere la lectura? ¿Qué interpretamos de la lectura? ¿Qué reflexiones podemos extraer? ¿Qué relación puede tener con lo que vamos a hacer en este encuentro? ¿Otras interrogantes que nos quedan?

**El dibujo ...:** Ejercicio para demostrar la influencia de la sugerencia externa en cuanto a qué percibir.

Lección: Es necesario identificar las influencias críticas en nuestros quehaceres, pensares y sentires, porque sólo estando consciente de ellas las podemos utilizar en la dirección de nuestra visión y misión como organismo.

**Análisis de nuestro AMBIENTE – Conceptualización** (Lectura en grupos de 5 ó 6 personas)

Al referirse al ambiente, el contexto del organismo, hay que distinguir entre:

**MACRO-AMBIENTE**

Es el ambiente definido por TENDENCIAS socioculturales, tecnológicas, económicas y políticas que INCIDEN en el trabajo que realiza el organismo. Es el marco GLOBAL o REGIONAL dentro del cual necesariamente nos ubicamos. Influyen positiva o negativamente y se pueden considerar diferentes contextos:

*Contexto económico:* neoliberalismo, globalización,...

*Contexto tecnológico:* totalidad de conocimientos técnicos organizados de todos los campos

*Contexto político:* leyes, reglamentos, ... locales, regionales e internacionales

*Contexto sociocultural:* actitudes, aspiraciones, creencias, costumbres de ‘nuestra’ gente.

**MICRO-AMBIENTE**

Debemos de diferenciar entre:

**Micro-ambiente externo**

Está definido por las condiciones externas inmediatas que resultan de nuestra relación con el conjunto de personas, organizaciones o instituciones. Se pueden distinguir entes gubernamentales nacionales y municipales (entes reguladores), las/os beneficiarias/os, organismos relacionados (de cooperación o de competencia), ... También en este caso la influencia puede ser positiva o negativa. En el primer caso hablamos de OPORTUNIDADES, en el segundo de AMENAZAS. Por formar parte del ambiente EXTERNO, muchas veces no está a nuestro alcance cambiar las condiciones. En el caso de las oportunidades el asunto es buscar cómo aprovecharlas al máximo. En el caso de la amenazas, al contrario, se deben buscar formas para evitar que afecten negativamente lo menos posible.

### **Micro-ambiente interno**

Está definido por las condiciones internas de nuestro organismo, resultantes de la experiencia acumulada y por ende el nivel de desarrollo alcanzado (en lo técnico, humano, organizacional, ...). En caso de ser elementos positivos se identifican como FORTALEZAS y cuando más bien son insuficiencias como DEBILIDADES.



En este encuentro pretendemos identificar TENDENCIAS GLOBALES y REGIONALES, así como las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS. Para poder hacerlo tenemos que partir de nuevo de la definición de N.O. que resultó del Primer Encuentro:

**¿Qué es N.O.?**

---

---

Revisen también los INSUMOS y PRODUCTOS identificados en el Encuentro anterior.

### **Identificación de TENDENCIAS GLOBALES y REGIONALES**

El identificar tendencias nos permite ubicar el análisis más allá del aquí y ahora, es mirar más lejos de lo que usualmente hacemos. A continuación se presenta una lista de tendencias identificadas en otras oportunidades de un proceso similar. Se les invita a analizarlas, actualizarlas, quitarlas, redactar otras, etc. Las tendencias pueden afectarnos positiva o negativamente.

#### **TENDENCIAS GLOBALES y REGIONALES**

- ◆ (1) La redefinición de los papeles respectivos del Estado, las ONG's, la empresa privada y la sociedad civil en relación con la resolución de problemas sociales.
- ◆ (2) La liberalización y globalización de la economía y los cambios resultantes en el papel de Centro-América en la Economía mundial.
- ◆ (3) La brecha creciente entre pobres y ricos.



- (4) La naturaleza de la pobreza (el crecimiento de la población sin tierra, sin país y sin mecanismos familiares o comunitarios de apoyo).
- (5) Agudización de los problemas ambientales en la región.
- (6) Creciente conciencia en la comunidad internacional en cuanto a la seriedad de la problemática del medio ambiente.
- (7) Influencia creciente de los medios de comunicación masiva.
- (8) La proliferación de nuevas tecnologías de comunicación y su penetración en la economía y sociedad centroamericana.
- (9) La individualización de la sociedad a consecuencia de las políticas neoliberales.
- ...



En cuanto a las tendencias que se aprueban, sólo se menciona su número correspondiente en el papelógrafo. Si hay una propuesta de cambiar la redacción hay que escribirla de nuevo y también se incluyen las otras tendencias globales y regionales que fueron identificadas por el grupo (se trabajará en tres grupos de ... personas cada uno). En plenario cada grupo presenta el resultado de su discusión, verbal y escrito (papelógrafo), tratando de llegar a un consenso al respecto.

**Análisis de nuestro MICRO-AMBIENTE** (En grupos de trabajo complementario con tarjetas de 4 colores diferentes a usar individualmente por las/os participantes)

### Ambiente EXTERNO

#### Oportunidad

Es una condición positiva del ambiente externo del organismo que implica una posibilidad de funcionar mejor.

#### Amenaza

Es una condición negativa presente en el ambiente externo del organismo y representa una posible dificultad y/u obstáculo para un quehacer efectivo de la misma.

Las oportunidades y amenazas pueden ser identificadas en el municipio, departamento, región, en la relación con otras/os actora/es, en políticas municipales, etc. Lo más seguro es que **N.O.**, ni sus miembros/os puedan influir en la existencia o no de las oportunidades y amenazas. Allí están. El reto, más bien consiste en identificarlas objetivamente y buscar formas de aprovechar más las oportunidades y de evitar que las amenazas puedan afectar negativamente nuestro quehacer.

## Ambiente INTERNO



### **Fortaleza**

Es una condición positiva del ambiente interno del organismo que pueda potenciar más su funcionar.

### **Debilidad**

Es una condición negativa presente en al ambiente interno del organismo que representa una dificultad, que perjudica o presenta un riesgo para la efectividad de su quehacer.


Las fortalezas o debilidades pueden ser aspectos relacionados con el personal, con las/os miembros/os, con la trayectoria del organismo, su situación financiera, su mística, sus experiencias acumuladas, las formas de dirección y orientación, las relaciones entre miembros/os, etc. Ya que trata del ambiente interno, las fortalezas y debilidades están más bajo nuestro control. Debemos cuidar y aprovechar nuestras fortalezas para fortalecer (cabe la redundancia) la organización y definir estrategias que nos permitan superar nuestras debilidades, para que éstas más bien se conviertan en fortalezas en el futuro.

### **Identificación de ACTORA/ES CLAVE**

Como se planteó en la introducción, ninguna organización actúa de manera aislada. Las relaciones con las/os demás actora/es (personas, instituciones, organismos, ...) es tan fundamental que debemos de analizar profundamente cómo son y cómo deberían de ser.

Un actor clave es una persona o una institución que participa o debería de participar, de una forma u otra, en el éxito o fracaso del quehacer del organismo.

Para su análisis, en tres grupos, llenamos el siguiente cuadro:



Actor	Interés (1)	Relación con N.O. (2)		Importancia (3)
		Actual	Deseada	

(1) Al pensar el actor clave en **N.O.**, ¿cuáles son las cosas que le gustan, animan, motivan, interesan, preocupan, ...? Beneficiarse directamente del servicio / Aprovecharse para ofrecer mejor servicio a propia población meta / Establecer una alianza formal / Colaborar / Compartir responsabilidades / Apoyar / Oposición / Competencia / ...

- (2) 1. Beneficiaria/o; Usuaría/o; Población Meta  
 2. Aliada/o; Colaborador(a); Socia/o  
 3. Competidor(a)  
 4. Opositor(a)  
 5. Audiencia/Público  
 6. Informante

7. Fuente de recursos/Donante  
 8. Junta/Consejo  
 9. Árbitro/Mediador/Fiscalizador  
 10. Ninguna  
 11. Otra

(3) Indicar con 1, la de mayor importancia, después 2 y de último 3 (menor importancia)

### Selección de INFLUENCIAS CRÍTICAS

De todos los factores identificados durante este encuentro – tendencias, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades y actora/es claves – hay algunos tan importantes, tal que son determinantes para el éxito o el fracaso de **N.O.** Después de enumerar todos los factores, cada participante selecciona 10 que son de mayor importancia para él o ella. En plenaria socializamos el resultado (conteo de ‘votación’) y concluimos la actividad.

Todo lo anterior en cuanto al II taller, estamos listas/os para analizar el material de apoyo para el III.

**4.4. TALLER 3 – CONSTRUIR LA VISIÓN ESTRATÉGICA Y DEFINIR EL OBJETIVO ESTRATÉGICO**


**4.4.a. Posible Diseño Metodológico**

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_  
 Participantes: \_\_\_\_\_



**Objetivo:** Construir el objetivo estratégico de N.O., con base en una Visión Estratégica.

¿Qué hacemos?	¿Cómo lo hacemos?	¿Con qué?	¿Quién al frente?	¿A qué hora?	¿Y qué?
1. Inscribir a participantes	Personalmente, en hoja de inscripción, ya con los datos correspondientes impresos. Entregando el III módulo a cada quien.	2 Hojas de inscripción # ejemplares del III módulo	.....	8:30 – 9	
2. Valorar resultados ya construidos	Aportando en plenaria para valorar críticamente los resultados del II encuentro, incluyendo las influencias críticas identificadas.	Cada participante con un resumen de resultados	.....	9 – 9:30	
3. Introducir y presentar los objetivos y el programa	Enfatizando la secuencia lógica con el I y II encuentro. Leyendo en plenaria la introducción al III módulo. Exponiendo brevemente lo que es el objetivo del trabajo del día, indicando cada una de las actividades a desarrollar con calidad, para poder lograrlo.	III módulo c/u P. con OBJETIVO P. con PROGR. H. con NORMAS Masquintape	.....	9:30 – 9:45	
4. Reflexionar críticamente	Indicando la ubicación del texto ('ventana de la utopía'), orientando su lectura silenciosa. Un(a) voluntaria/o lee el texto, y entre todas/os hacemos comentarios (ver preguntas), destacando la relación con el objetivo de hoy.	III módulo, p. ...	.....	9:45- 10:00	
<b>R E F R I G E R I O</b>				10-10:15	
5. Construir la Visión Estratégica (razón de hacer)  a. Identificar el problema de enfoque (razón de haber nacido)	Formando 3 grupos: en c/ grupo habrá un(a) facilitador(a) y se definirá quién expondrá posteriormente en el plenario. Lectura de p. ... del III Módulo en cada grupo. Distribuyendo tarjetas para que contesten PERSONALMENTE: <i>¿Cuál es el PROBLEMA que realmente fundamenta, justifica y hace necesaria la existencia de N.O en .....?</i> (Su 'RAZÓN DE HABER NACIDO'). En un papelógrafo se recogen los aportes, tratando de armar una secuencia causal entre todo lo mencionado y consensuando respecto al problema de ENFOQUE (el más central). Es fundamental diferenciar entre niveles problemáticos, demandando un actuar relacionado.	III módulo, p. ... 6 papelógrafos en blanco 3 masquintape 6 marcadores	.....	10:15 – 10:45	
	En plenaria, intercambiando los hallazgos de los grupos, llegando a un consenso s/ la formulación del PROBLEMA de ENFOQUE.			10:45 – 11:30	

b. Describir características actuales e ideales	Volviendo a trabajar en grupos: un grupo trabaja las características ACTUALES, el otro las IDEALES del problema de enfoque. También se trabaja con tarjetas con aportes personales para socializar en el grupo.		2 papelógrafos en blanco 4 marcadores 2 masquintape	.....	11:30 – 12:00	
	En plenaria intercambiando los resultados obtenidos y complementando lo presentado.				12 – 12:30	
<b>A L M U E R Z O</b>					12:30-1:30	
6. Identificar principios impulsores de N.O. y describir concretamente los impactos futuros ideales (con indicadores)	Trabajando en dos grupos: primero, en cada grupo, se lee el texto en p. ....		III módulo, p. .... # tarjetas de un color # tarjetas de otro color 4 Papelógrafos en blanco 6 marcadores 2 masquintape	.....	1:30 – 2:00	
	<i>Grupo 1:</i> Identificando principios impulsores de N.O. (la misma metodología de llenar tarjetas personalmente y después socializar en el grupo).	<i>Grupo 2:</i> Definiendo el plazo (proyección temporal del plan estratégico) y describiendo concretamente los impactos futuros ideales del trabajo de N.O. (la misma metodología de llenar tarjetas personalmente y después socializar en el grupo).				
	En plenaria, c/ grupo presentando su trabajo. Después de conocer, analizar y discutir, la plenaria aprueba, por consenso, c/ paquete.					
7, Redactar la Visión y el Objetivo Estratégico	Formando 4 grupos, 2 que redactan propuestas de Visión y 2 propuesta de Objetivo Estratégico, según lo orientado en el M. 3.		III Módulo, p. .... P. con aportes s/ características ideales e impactos fut. 4 p. en blanco 8 marc. 4 masq.	.....	2:30 – 3:00	
	En plenaria, socializando las propuestas y aprobando, por consenso, una redacción final de Visión y de Objetivo Estratégico.				3:00 – 3:45	
8. Evaluar	Llenando personalmente la guía de evaluación correspondiente.		# guías de evaluación	.....	3:45 – 4:00	

#### 4.4.b. Posible Material de Apoyo

## Módulo 3: ¿Hacia dónde apuntamos?

-- Soñando y Construyendo --

### Introducción

En el Primer Encuentro preparamos el terreno para el proceso de planificación estratégica, negociamos y conceptualizamos. En el segundo, identificamos y priorizamos las influencias críticas del ambiente de N.O., elementos a tomar muy en cuenta a la hora de determinar el objetivo estratégico de N.O..

Estamos listas/os para iniciar una búsqueda de definición de lo que pretendemos lograr más a largo plazo con nuestro accionar como **N.O.** De allí que las preguntas claves a contestar en este encuentro son las siguientes:



\* ¿Por qué existimos como **N.O.**? ¿Cuál es el problema o la problemática que nos hizo nacer, sin importar quién tomó la iniciativa? O sea, ¿cuál es la **RAZÓN DE HABER NACIDO** como **N.O.**? La identificación de esta problemática nos lleva a precisar el **PROBLEMA DE ENFOQUE** de **N.O.**

\* ¿Qué características tiene esa problemática, y qué características quisiéramos que tenga en el futuro? O sea, ¿cuál es nuestra **VISIÓN ESTRATÉGICA**? O también podemos preguntarnos, ¿cuál es la **RAZÓN DE HACER** de **N.O.**?

\* ¿Cuál debe de ser el aporte específico a largo plazo de **N.O.** para contribuir a alcanzar esta visión estratégica? ¿Cuál es esta contribución específicamente? O sea, ¿cuál es el **OBJETIVO ESTRATÉGICO** de **N.O.**? Y al juntar este objetivo con los medios que **N.O.** empleará para lograrlo (su **QUEHACER**), estaremos identificando la **MISIÓN** de **N.O.**, es decir su **RAZÓN DE SER**. De esto nos ocuparemos en el siguiente encuentro (4).

Con una definición clara y precisa del Objetivo Estratégico de **N.O.**, será más fácil definir y ejecutar áreas o programas que reflejen adecuadamente su **MISIÓN**. Al carecer de esta definición clara y precisa corremos el riesgo de desperdiciar nuestro tiempo y otros recursos en el desarrollo de actividades que no contribuyen a la superación del problema de enfoque.

En resumen:

La pregunta es:	La respuesta es:	Lo llamamos:
¿Por qué nacimos como organismo?	La razón de haber nacido	El Problema de Enfoque
¿Para qué trabajamos?	La razón de hacer	La Visión Estratégica
¿Para que existimos?	La razón de ser	La Misión

**Objetivo del III taller:**

**Construir el Objetivo Estratégico de N.O., con base en una  
Visión Estratégica.**

**Actividades planificadas para este encuentro**

1. Inscripción	8:30-9:00
2. Discusión de memoria II encuentro	9:00-9:30
3. Introducción y presentación de objetivo y programa	9:30-9:45
4. Reflexión	9:45-10:00
REFRIGERIO	10:00-10:15
5. Construcción de la visión estratégica (razón de hacer)	
a. Identificar el problemas de enfoque (razón de haber nacido)	10:15-11:30
b. Describir características actuales e ideales	11:30-12:30
A    L    M    U    E    R    Z    O	12:30-1:30
6. Identificación de principios impulsores de la	
<b>N.O.</b> y descripción concreta de impactos futuros ideales	1:30-2:30
7. Redacción de Visión y Objetivo Estratégicos (refrigerio)	2:30-3:45
8. Evaluación	3:45-4:00

**Eduardo Galeano nos cuenta:****Ventana sobre la utopía**

Ella está en el horizonte –dice Fernando Birri-. Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se corre diez pasos más allá. Por mucho que yo camine, nunca la alcanzaré. ¿Para qué sirve la utopía? Para eso sirve: para caminar.

Galeano E. (1995-3), **Las palabras andantes**. Siglo Veintiuno Editores, México, p. 310.

**Intercambiando COMENTARIOS:**

¿Es malo soñar? ¿Para que nos sirve ‘soñar’? ¿Por qué, muchas veces, al decir que alguien sueña mucho, esta expresión tiene una connotación negativa? ¿Cuál es la relación con el tema a trabajar hoy?

También para el desarrollo de este módulo es muy importante tener presentes los resultados obtenidos con el trabajo durante los encuentros anteriores. En cuanto a la definición inicial de lo que es **N.O.**, se acordó lo siguiente:

**¿Qué es N.O.?**

---



---



---

## La construcción de una VISIÓN ESTRATÉGICA – Conceptualización



La construcción de la Visión Estratégica de la organización incluye varios pasos:

1. Tenemos que estar claras/os por qué nacimos como organización. ¿Por qué existimos como **N.O.**? ¿Cuál es el problema o la problemática que nos hizo nacer, sin importar quién tomó la iniciativa? O sea, ¿cuál es la **RAZÓN DE HABER NACIDO** como **N.O.**? La identificación de esta problemática nos lleva a precisar el *PROBLEMA DE ENFOQUE* de **N.O.**
2. Caracterizar el problema de enfoque, tal como se presenta en la actualidad.
3. Describir cómo quisiéramos que se presente en el futuro, ya superado el problema y encontrándose en una situación ideal (UTOPIÍA). O sea, ¿cuál es nuestra *VISIÓN ESTRATÉGICA* al respecto? O también podemos preguntarnos, ¿cuál es la **RAZÓN DE HACER** de **N.O.**? La razón que nos mueve, que nos hace actuar, que nos motiva trabajar.

La falta de un consenso sobre cuál es el verdadero problema de enfoque puede dificultar mucho la planificación más a largo plazo, ya que de ello dependerán las estrategias a seguir en la búsqueda de contribuir a su superación.

Todos los problemas se interrelacionan. Ningún problema existe de manera aislada. Es muy importante descubrir y explicitar las relaciones lógicas (causa-efecto) entre los problemas y con esto saber distinguir entre: indicadores, síntomas (consecuencias), causas, etc. tal que sea posible profundizar en cuanto al problema de fondo sobre el cual pretendemos incidir. En caso de identificar más bien un síntoma como problema fundamental limitará la efectividad del trabajo, es decir también el impacto se limitará al nivel del síntoma. Por ejemplo: El hecho de ir al baño con bastante frecuencia es un indicador de que la persona pueda sufrir de diarrea, lo que puede ser un síntoma de hábitos inadecuados de higiene (problema). El mismo síntoma puede presentarse a causa de diferentes problemas. En la medida de lo posible, se sugiere procurar a redactar el problema sin usar “falta de ...” u otra forma que indica ‘carencia’. En esto nos ayuda hacer la pregunta: “¿Y por qué ...?”.



Es posible que para una determinada organización o programa (por ejemplo ‘vaso de leche’) su razón de haber nacido es justamente un síntoma (por ejemplo: desnutrición) y no el problema de fondo (por ejemplo: la pobreza).



Puede darse, pero entonces lo importante es que la organización esté consciente de lo mismo. La ejecución y el desarrollo de este programa pueden ser de mucha importancia porque contribuyen a evitar un mayor grado de desnutrición en la niñez.

Una vez identificado el problema de fondo, o de enfoque, entre todas/os, hay que caracterizar cómo se presenta el día de hoy. Después de haber realizado un breve diagnóstico de lo que es N.O. (I taller) y haber analizado el ambiente de N.O. (II taller), hoy necesitamos dejar claro **cómo percibimos la problemática, el problema de enfoque actualmente**, describiendo sus características particulares.

También necesitamos describir claramente (indicadores específicos) **cómo quisiéramos que se presente la problemática idealmente en un futuro**. En concreto: ¿cuáles son las características ideales de la problemática o temática? Los indicadores nos permitirán formular la VISION ESTRATÉGICA como N.O.

### **Identificación de PRINCIPIOS IMPULSORES (premisas)**

Una organización que pretende trabajar con transparencia, eficacia, ... necesita explicitar sus principios que impulsan su trabajo, principios que funcionan como el aceite del motor, que constituyen la cara del organismo hacia su grupo meta.

Los principios impulsores guían y animan el trabajo, orientado hacia una Visión Estratégica y definido por un Objetivo Estratégico. Constituyen la filosofía del organismo e indican el tipo de relación que se establece con las/os miembros/os, las/os beneficiarias/os y otros organismos que llevan objetivos similares.

Ejemplo 1: Principios impulsores de un Centro de Apoyo a Mujeres que han sufrido violencia.

1. La familia debe ser parte de la solución, y por lo tanto necesita nuestro apoyo.
2. El esposo violento no es necesariamente una mala persona.
3. Trabajamos en forma participativa y democrática.

Ejemplo 2: Principios impulsores de una Institución Universitaria.

1. Responsabilidad y participación.
2. Apoyamos el trabajo colectivo de todas/os las/os miembros/os.
3. Atendemos estudiantes de escasos recursos

Ejemplo 3: Principios impulsores de una Asociación Civil sin Fines de Lucro que desarrolla su trabajo en el área socio-educativa.

1. Participación democrática y efectiva como condición irrenunciable.
2. Prioridad a sectores más desprotegidos.
3. Trabajo por la justicia social, combinando la teoría con la práctica y la solidaridad social.

**Descripción concreta de IMPACTOS FUTUROS IDEALES (con indicadores)**

Al formular un Objetivo Estratégico se debe también indicar el cambio que se pretende provocar en cuanto al problema de fondo que constituye nuestra razón de haber nacido.

Anteriormente ya se describieron características ideales de la problemática relacionada. Posiblemente nuestro organismo, **N.O.** en este caso, no podrá establecer todas esas características, ya que muchas de ellas también dependerán del actuar de otras/os actora/es clave y más todavía del interactuar entre todas/os las/os actora/es que tienen que ver con dicha problemática.

Por lo mismo se hace necesario identificar y definir claramente cuáles son **los impactos futuros ideales** que se esperan del trabajo de **N.O.** El impacto es el resultado del actuar a más largo plazo e indica y precisa cuáles son los elementos particulares de toda nuestra visión estratégica que pretendemos aportar para la construcción real y práctica de esta misma visión.

Para unificar perspectivas en el tiempo, ha llegado el momento de definir el aspecto temporal, o sea **el plazo** que se establece para el cumplimiento de la presente planificación estratégica.

Para describir los impactos concretos debemos de partir de la caracterización ideal futura de la problemática (ver p. ... de este módulo).

¿Qué es lo que habrá cambiado dentro de ‘x’ años como consecuencia de la labor de N.O.?

Al mismo tiempo la descripción concreta del impacto se convierte en un insumo directo para la formulación del Objetivo Estratégico de nuestro organismo, o sea de N.O.



Ejemplo 1: Impactos futuros ideales del trabajo de un Centro de Apoyo a Mujeres que han sufrido violencia.

- \* Las organizaciones solidarias de la comunidad tendrán actividades periódicas de concientización sobre la violencia para los hombres miembros.
- \* Toda mujer golpeada tendrá acceso a apoyo inmediato.

Ejemplo 2: Impactos futuros ideales identificados por un Instituto Centro-americano de Derechos Humanos.

- \* Los gobiernos de la región sancionarán efectivamente cualquier violación de los derechos humanos efectuada por funcionarios públicos.
- \* Cualquier víctima tendrá acceso a servicios legales para defender sus derechos.

## Redacción de la VISIÓN y del OBJETIVO ESTRATÉGICOS

a. La **Visión Estratégica** se formula a partir de la caracterización ideal futura de la problemática de enfoque que constituye la razón de haber nacido del organismo y constituye **la razón de ‘hacer’** del organismo. La visión estratégica es la **orientación permanente** para el quehacer de N.O. Se formula como un resultado ideal resumido, que será producto no sólo del quehacer de N.O., sino de todos los organismos que de una u otra manera tienen que ver con la misma problemática, como **una caracterización ideal** de la problemática. Como consecuencia, habrá varios organismos que comparten esta misma visión estratégica. A mayor coincidencia más probabilidad de acercarse a la misma.

Ejemplo de VISIÓN ESTRATÉGICA:

*Niñas y niños, adolescentes y jóvenes como sujetos sociales y de derecho en N.*

b. En cuanto a la formulación del **Objetivo Estratégico**, primero debemos de diferenciarlo con el ‘quehacer’.

**Objetivo estratégico** –Es el fin primordial que el organismo busca lograr.

**Quehacer** - Es un resumen general de los medios que se emplea para lograr el Objetivo Estratégico.



La diferencia entre el objetivo estratégico y el quehacer es la misma que entre un fin y un medio. Al confundir el objetivo estratégico con el quehacer, se confunde un fin con un medio.

### Ejercicio para distinguir entre ‘objetivo estratégico’ y ‘quehacer’:

¿Objetivo Estratégico (OE) o Quehacer (Q)?	OE	Q
1. Eliminar las causas de defectos de nacimiento		
2. Brindar servicios de apoyo a víctimas de crímenes		
3. Producir utilidades para accionistas		
4. Mejorar las condiciones de vida de las/os niñas/os en Centroamérica		
5. Realizar investigaciones en el campo de la economía		
6. Democratizar el proceso de formación de políticas públicas en América Latina		
7. Promover debates públicos s/ las políticas de la reestructuración del sector salud		
8. Mejorar la salud mental de la población joven en áreas urbanas		
9. Capacitar a líderes de ONG's en la metodología de planificación estratégica		
10. Brindar asistencia legal a comunidades indígenas		

### Consecuencias de no formular claramente el Objetivo Estratégico:

- . Pérdida de esfuerzos y de tiempo por falta de una orientación clara del trabajo.
- . Existencia perpetua de programas o áreas sin razón de ser.
- . Efectividad limitada en el desarrollo laboral

### Los 3 elementos que contiene un Objetivo Estratégico bien redactado:

Un objetivo estratégico expresa *el fin primordial* de la organización, mientras que el quehacer indica los medios o métodos que se emplearán para lograrlo. Lo ideal es que en la redacción del objetivo estratégico se incorpore *la solución de un problema*, que se reflejen *los principios impulsores* y *el impacto deseado*.

Al redactar el Objetivo Estratégico se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Que sea una sola frase, una sola idea
2. Que sea conciso. No usar ‘y’, porque implica más de una idea
3. No usar ‘a través de’ o algo similar, ya que implican métodos o medios

En contenido son TRES los elementos que debe de tener un Objetivo Estratégico:

1. Un **verbo** que indica un **cambio**

2. Una expresión del **problema** o de la condición que se busca superar (problema de enfoque)
3. Una identificación de clientes, **beneficiarias/os**, grupo meta



Posibles verbos que indican un cambio:

*Aumentar, animar, reducir, sanear, conservar, eliminar, restringir, mejorar, introducir, preservar, prevenir, proteger, generar, incrementar, crear, bajar, explotar, ...*

Ejemplos de expresiones del **Problema De Enfoque**:

*Participación política, desnutrición, heridas de la violencia, naturaleza, energía solar, medio ambiente, adicción a las drogas, salud mental, educación, salud, sufrimiento, derechos humanos, condiciones económicas, calidad de vida, ....*

Ejemplos de **referencias a beneficiarias/os** o grupo meta:

*La sociedad civil, microempresarias, niñas/os de .... (pueblo o ciudad), mujeres agredidas, Nicaragua, países de Centroamérica, población campesina, jóvenes y adolescentes, personas con discapacidad más visible, ....*

iii AHORA REDACTEMOS UN PRIMER BORRADOR DE NUESTRO

OBJETIVO ESTRATÉGICO !!!

Les hemos presentado los materiales de apoyo para un III taller en el proceso de Planificación Estratégica. En el siguiente pasaremos a identificar las diferentes áreas a trabajar dentro de nuestro organismo. Posibles materiales de apoyo aparecen en el inciso 4.5. a partir de la siguiente página.

**4.5. TALLER 4 – IDENTIFICAR LAS ÁREAS FUNDAMENTALES DE TRABAJO**

**4.5.a. Posible Diseño Metodológico**


Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_

Participantes: \_\_\_\_\_



**Objetivo:** Formular la Misión de N.O.

¿Qué hacemos?	¿Cómo lo hacemos?	¿Con qué?	¿Quién al frente?	¿A qué hora?	¿Y qué?
1. Inscribir	Personalmente, y entregando el IV módulo a cada participante.	2 H. de inscr. # ej. III mód.	.....	8:30 – 9	
2. Valorar los resultados	Aportando en plenaria para valorar los resultados ya construidos, y revisar acuerdos	C/ part. con su documento	.....	9 – 10	
3. Introducir y presentar objetivo y programa	Haciendo un esquema que presente la secuencia lógica de los encuentros. Enfatizando la secuencia lógica. Leyendo, en plenaria, la introducción al IV módulo. Exponiendo brevemente lo que es el objetivo del trabajo del día, indicando cada una de las actividades a desarrollar con calidad para poder lograrlo.	P. p/ trabajar esquema OBJETIVO PROGRAMA NORMAS Masquintape	.....	10 – 10:15	
<b>R E F R I G E R I O</b>				10:15 – 10:30	
4. Reflexionar críticamente	Indicando la ubicación del texto (‘Celebración del nacer incesante’) y orientando la lectura silenciosa. Un(a) voluntaria/o lee el texto, y entre todas/os se hacen comentarios con base en preguntas, enfatizando la relación con el trabajo	IV módulo, p. ..	.....	10:30- 10:45	
5. Describir las acciones realizadas por N.O. y definir las acciones a realizar los próximos 5 años	Leyendo y analizando los contenidos relacionados en plenaria (Módulo 4) Formando 4 grupos y orientando su trabajo. En cada grupo habrá un(a) facilitador(a) y se definirá quién expondrá posteriormente en el plenario.	IV módulo p...		10:45 – 11:00	
6. Socializar y clasificar las acciones en 4 grupos y 2 sub-plenarios	<b>2 grupos</b> Distribuyendo tarjetas p/ que contesten PERSONALMENTE: <i>¿Cuáles han sido las ACCIONES REALIZADAS por N.O.?</i> En un p. se recogen los aportes, tratando de clasificarlos en conjuntos de act.	<b>2 grupos</b> Distribuyendo tarjetas p/ que contesten PERSONALMENTE: <i>¿Cuáles deben ser las ACCIONES A REALIZAR por N.O. de aquí al 200...?</i> En un p. se recogen los aportes, tratando de clasificarlos en conjuntos de act.	8 p. en blanco 4 masquintape 40 marcadores .....	11 – 11:45	
7. Intercambiar los resultados	<b>Sub-plenario</b> Socializando los resultados p/ obtener un solo listado de act.	<b>Sub-plenario</b> Socializando los resultados p/ obtener un solo listado de act.	4 papelógrafos en blanco 8 marcadores 2 masquintape		
	Presentando, intercambiando y revisando en plenario los hallazgos de los dos sub-plenarios			11:45 – 12:30	

A L M U E R Z O				12:30 – 1:30													
8. Definir objetivo y resultados esperados por conjunto de acciones identificado	<p>Volviendo a trabajar en grupos. Un grupo por cada conjunto de acciones identificado. En cada grupo, analizando y discutiendo los contenidos de las páginas... del Módulo 4. Trabajando en grupos s/ el siguiente esquema:</p> <table border="1"> <tr> <th colspan="3">Conjunto de Acciones:</th> </tr> <tr> <th colspan="3">Objetivo programático:</th> </tr> <tr> <th>Actividades realizadas</th> <th>Actividades a realizar</th> <th>Resultados Esperados</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p>P/ trabajar el nombre del conjunto de acciones (área o programa), se parte de lo que sugiere el conjunto de actividades en general (plenario).</p> <p>P/ la redacción del objetivo, se utilizará la ‘tarjeta rotadora’; una persona escribe una idea y pasa la tarjeta con su propuesta a la persona que sigue a su derecha p/ que aporte y complemente. Así hasta que todo el grupo haya participado. Se revisa cómo quedó y se retoca.</p> <p>P/ los resultados esperados, c/ una/o escribe un resultado en una tarjeta. Al socializar los resultados se juntan por similitudes.</p> <p>En cuanto a las actividades ya realizadas y a realizar, éstas ya están definidas y se retoman las correspondientes del plenario donde fueron presentadas ya clasificadas.</p>	Conjunto de Acciones:			Objetivo programático:			Actividades realizadas	Actividades a realizar	Resultados Esperados				<p>IV Módulo p. ....</p> <p>6 papelógrafos con ESQUEMA YA ELABORADOS</p> <p>100 tarjetas</p> <p># marcadores</p> <p>6 masquintape</p>	.....	1:30 – 2:30	 <p>Ya que no es posible, como facilitadora/es permanecer en un grupo cada una/o, se hará ronda por cada grupo, apoyándose más bien en personas clave</p>
	Conjunto de Acciones:																
Objetivo programático:																	
Actividades realizadas	Actividades a realizar	Resultados Esperados															
Redactar la MISIÓN de N.O.	<p>Analizando y discutiendo los contenidos de las páginas ... a ... del Módulo 4. Formando una comisión de redacción de MISIÓN de N.O., proponiendo a ..... Esta comisión redactará una propuesta de MISIÓN, en función de la visión y partiendo del objetivo estratégico.</p>	<p>Visión Estratégica</p> <p>Objetivo Estratégica</p> <p>Conjuntos de acciones</p> <p>Principios impulsores</p>	.....		Este trabajo es paralelo al trabajo en grupos.												
9. Construir la percepción global y coherente de la MISIÓN de N.O.	<p>Intercambiando y complementando en plenaria los resultados obtenidos por conjunto de acciones. En c/ presentación se hace énfasis en la coherencia interna entre obj. programático, actividades a realizar y resultados esperados.</p> <p>Después de la presentación de los resultados de c/ grupo, analizando el sistema de obj. programáticos y su coherencia con el Obj. Estratégico.</p> <p>Presentando la propuesta de redacción de MISIÓN, analizando su coherencia lógica, mejorándola y aprobándola. Enfatizando en la interrelación entre OBJ. ESTR. – VISIÓN ESTR. – QUEHACER – MISIÓN</p>	<p>Papelógrafos con resultados de trabajo de cada uno de los grupos</p> <p>Masquintape</p> <p>Papelógrafo con MISIÓN</p>	.....	2:30 – 3:30													
10. Evaluar	C/ una/o llena la guía correspondiente.	# guías	.....	3:30–4													

**4.5.b. Posible Material de Apoyo****Módulo 4: ¿Qué haremos?****-- Programando y Priorizando --****Introducción**

En el primer encuentro preparamos el terreno para el proceso de planificación estratégica, negociamos y conceptualizamos. En el segundo, identificamos y priorizamos las influencias críticas del ambiente de **N.O.**, elementos a tomar muy en cuenta a la hora de determinar el Objetivo Estratégico de **N.O.** En el encuentro anterior definimos lo que pretendemos lograr más a largo plazo con nuestro accionar como **N.O.** Contestamos preguntas claves como:

- \* ¿Por qué existimos como **N.O.**? Identificamos el *PROBLEMA DE ENFOQUE* de **N.O.**
- \* ¿Qué características tiene esa problemática, y qué características quisiéramos que tenga en el futuro? Construimos la *VISIÓN ESTRATÉGICA* de **N.O.**, definimos nuestra *RAZÓN DE HACER* como **N.O.**?
- \* ¿Cuál debe de ser el aporte específico a largo plazo de **N.O.** para contribuir a alcanzar esta Visión Estratégica? Definimos el *OBJETIVO ESTRATÉGICO* de **N.O.**

Ahora hace falta construir la respuesta a otra pregunta clave:

¿Cuáles son los medios que **N.O.** empleará para lograr su Objetivo Estratégico?

¿Cuál es y debe ser el *QUEHACER* de **N.O.**?

Al contestar estas preguntas durante este cuarto taller estaremos aportando para la definición de la *MISIÓN* de **N.O.**, es decir su *RAZÓN DE SER*.

El *QUEHACER* es una descripción de los diferentes conjuntos de actividades que persiguen un mismo objetivo, así como del o de los sistemas ‘gerenciales’ necesarios a servicio de dichos conjuntos de actividades. Cada conjunto de actividades constituye un área de trabajo o programa.

**Objetivo del IV taller:**

**Formular la Misión de N.O.**



**Actividades planificadas para este encuentro**

1. Inscripción	8:30-9:00
2. Discusión de memoria III encuentro	9:00-10:00
3. Introducción y presentación de objetivo y programa	10:00 – 10:15
<b>REFRIGERIO</b>	<b>10:15 - 10:30</b>
4. Reflexión	10:30 – 10:45
5. Trabajo en 4 grupos	10:45 – 11:15
a. 2 grupos listan las acciones realizadas por N.O. (hasta la fecha)	
b. 2 grupos listan las acciones a realizar por N.O. (en los próximos... años)	
6. Trabajo en 2 sub-plenarios, socializando y clasificando	11:15 –11:45
7. Plenario para intercambiar resultados	11:45 – 12:30
<b>A L M U E R Z O</b>	<b>12:30 - 1:30</b>
8. Trabajo en grupo por área o programa (Comisión de 'redacción de MISIÓN')	1:30 – 2:30
9. Plenaria para aprobar el sistema de objetivos programáticos, su coherencia con el objetivos estratégico y la redacción de la MISIÓN	2:30 – 3:30
10. Evaluación	3:30 - 4:00

**Eduardo Galeano nos cuenta:****Celebración del nacer incesante**

Miguel Mármol sirvió otra vuelta de ron Matusalén y me dijo que estaba conmemorando, bebemorando, los cincuenta y cinco años de su fusilamiento. En 1932, un pelotón de soldados había acabado con él, por orden del dictador Martínez.

*-De edad, ya llevo ochenta y dos –dijo Miguelito- pero yo ni me doy cuenta. Tengo muchas novias. Me las recetó el médico.*

Me contó que tenía la costumbre de despertarse antes del amanecer, y que no bien abría los ojos se ponía a cantar, a bailar y a zapatear, y que a los vecinos de abajo no les gustaba nada.

Yo había ido a llevarle el tomo final de *Memoria del fuego*. La historia de Miguelito funciona como eje de ese libro: la historia de sus once muertes y sus once resurrecciones, todo a lo largo de su vida peleona. Desde que nació por primera vez en Ilopango, en El Salvador, Miguelito es la más certera metáfora de América Latina. Como él, América Latina ha muerto y ha nacido muchas veces. Como él, sigue naciendo.

*-Pero de eso –me dijo- más vale no hablar. Los católicos me dicen que todo ha sido por la pura Providencia. Y los comunistas, mis camaradas, me dicen que todo ha sido por la pura coincidencia.*

Le propuse que fundáramos juntos el marxismo mágico: mitad razón, mitad pasión, y una tercera mitad de misterio.

*-No sería mala idea –me dijo.*

Galeano E. (1996-10), **El libro de los Abrazos**. Siglo Veintiuno Editores, México, p. 209.

**Intercambiando COMENTARIOS:**

¿Para qué nacer tantas veces? ¿Qué estamos 'naciendo' con estos encuentros? ¿Qué ventajas y desventajas tiene el nacer nuevamente? ¿Cuál es la relación con el tema a trabajar hoy? ¿Cómo les parecen las tres mitades como ingredientes para la selección de las áreas o programas a trabajar?

Al trabajar la MISIÓN, tenemos que partir del Objetivo Estratégico, ya formulado como resultado del encuentro anterior. Allí quedó de la siguiente manera:



---



---

### **La identificación y definición de ÁREAS o PROGRAMAS** (Conjuntos de actividades)

Para definir el quehacer de **N.O.** en un futuro tenemos que partir de:

1. Las actividades realizadas por **N.O.** desde su nacimiento hasta la fecha
2. Las actividades a realizar durante los cinco años próximos

tomando en cuenta, teniendo presente siempre, el Objetivo Estratégico a lograr.

En cuanto a las actividades realizadas, al ordenar y clasificarlas, obtendremos el PERFIL ACTUAL del quehacer de **N.O.**

Con el Objetivo Estratégico de frente, identificando las actividades a realizar en el futuro, también ordenando y clasificándolas, construiremos el PERFIL FUTURO del quehacer de **N.O.** Igual es importante recordar los principios impulsores identificados en el encuentro anterior:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. ...

### ***¿Cómo ordenar y clasificar las actividades?***

Es importante que todas las personas que integran el grupo aporten, llenando las tarjetas. Sólo se anota una actividad por tarjeta. Posteriormente, alguien se pone al frente del grupo para recibir las tarjetas y pegarlas en el papelógrafo correspondiente.

Cada nueva actividad debe ser discutida por todo el grupo, más que todo en cuanto a su relación con otras actividades ya mencionadas. Es importante aclarar de qué tipo de relación trata, ya que puede ser por abordar una misma problemática – **tema** (medio ambiente,...), o puede ser por cumplir una **función** similar (capacitación, investigación, ...).



En el papelógrafo se van formando conjuntos de actividades relacionadas.

De acuerdo a lo planteado aquí existen dos tipos de perfil programático:

- . Perfil Programático **temático** (cuando tratan del mismo ‘contenido’ o tema)
- . Perfil Programático **funcional** (cuando cumplen una misma función)

### **Ejemplos de Conjuntos de Actividades de otros organismos**

#### 1. ICOVIP (Costa Rica)

Objetivo Estratégico: Eliminar el fenómeno de familias sin vivienda en Costa Rica.

Programa 1: Investigación y divulgación

Programa 2: Proposición de políticas concretas

Sistema Gerencial 1: Gestión de fondos

Sistema Gerencial 2: Desarrollo del personal y de Junta Directiva

Sistema Gerencial 3: Administración General

¿Se trata de un perfil programático temático o funcional?

#### 2. ASODULCE (Asociación Pro-Desarrollo de Dulce – municipio)

Objetivo Estratégico: Contribuir al desarrollo integral socio-cultural y económico del municipio ‘Dulce’.

Programa 1: Nutrición Comunitaria

Programa 2: Vivienda Popular

¿Y en este caso, de qué tipo de perfil programático trata?

#### 3. Un organismo no-gubernamental en el área socio-educativa

Programa 1: Educación Media

Programa 2: Asesoría y Consultoría

Programa 3: Innovación Educativa

Programa 4: Desarrollo Comunitario

¿Y en este caso, en cuanto al tipo de perfil programático?

Anote sus observaciones en cuanto a cada uno de estos tres ejemplos e intercambien opiniones con tus compañeras/os.



### Descripción del PERFIL de cada Área o Programa / Sistema Gerencial

El perfil de un área de trabajo, o de un programa particular o de un sistema gerencial podemos describir llenando el siguiente cuadro (uno para cada uno):

<b>Área / Programa / Sistema Gerencial:</b>		
<b>Objetivo Programático:</b>		
<i>Actividades ya realizadas</i>	<i>Actividades a realizar</i>	<i>Resultados esperados</i>

En el próximo encuentro definiremos **indicadores de éxito** y **criterios de calidad** en cuanto a cada uno de los programas.

En caso de incluir sistemas gerenciales, la siguiente lista es orientadora, igual se puede requerir todavía de otro sistema:

- . Gestión de fondos
- . Reclutamiento y manejo de personal
- . Desarrollo del personal
- . Contabilidad y manejo financiero
- . Desarrollo y manejo de Junta Directiva
- . Manejo de información
- . Relaciones públicas
- . Administración general
- . Planificación institucional
- . Sistematización
- . Evaluación
- . ...

Al redactar el OBJETIVO PROGRAMÁTICO, se sugiere tomar en cuenta:

1. Iniciar con un verbo (infinitivo) que indica el fin, no un medio. Como consecuencia hay toda una lista de verbos que no se consideran convenientes para la formulación de un objetivo:

- a. Conocer, saber, reconocer, ... por ser muy vagos, no indican nada concreto
  - b. Investigar, analizar, capacitar,... por ser verbos que indican un medio para lograr otra cosa (el fin). Hay que identificar y redactar esta 'otra cosa'.
2. Hacer referencia al contenido programático.
  3. En caso de que el grupo meta difiere (es sólo parte) del grupo meta del objetivo estratégico, se debe especificar.
  4. Igual en cuanto a delimitación geográfica o temporal, en caso de ser diferente a lo planteado en el objetivo estratégico.
  5. Un sólo objetivo, no hacer uso de 'y'.
  6. Redacción clara y precisa.



### Redacción de la MISIÓN

Como se explicó en el módulo anterior, la MISIÓN consiste en dos elementos: El Objetivo Estratégico y el Quehacer de la organización. Se repiten las definiciones correspondientes:

**Objetivo estratégico** - *Es el fin primordial que el organismo busca lograr.*

**Quehacer** - *Es un resumen general de los medios que el organismo emplea para lograr su objetivo estratégico.*

La diferencia entre el Objetivo Estratégico y el Quehacer es la misma que entre un fin y un medio. Al confundir el Objetivo Estratégico con el Quehacer, se confunde un fin con un medio. En caso de no estar clara/o todavía en cuanto a la diferencia entre ambos conceptos, podría ayudar regresar al módulo anterior y volver a hacer el ejercicio correspondiente (p. ..., Módulo 3).

La MISIÓN se redacta partiendo del OBJETIVO ESTRATÉGICO y completando con el resumen del conjunto programático (el QUEHACER) que permitirá alcanzar ese objetivo. Se puede considerar hacer mención a los PRINCIPIOS IMPULSORES como marco filosófico del trabajo.

**Ejemplos de MISIONES de otros organismos**

(1) CAME es una Asociación Civil de segundo grado, conformada por nueve ONG's, que tiene como propósito incrementar la capacidad técnica y metodológica de técnicos y profesionales para el acompañamiento eficiente de los gobiernos locales y comunidades en la gestión integral de sus recursos agua, tierra y medio ambiente.

(2) Contribuir a la superación, con sentido de justicia social, de las consecuencias del deterioro socioeducativo en el norte del país y la nación entera ... a través de ... el impulso de programas de educación a nivel medio, innovación socio-educativa, asesoría y consultoría, desarrollo comunitario, protección al medio ambiente y derechos humanos, priorizando la participación ciudadana y la gestión local.

De ambos ejemplos anteriores, trate de diferenciar las partes correspondientes a:

- a. Objetivo Estratégico
- b. Quehacer
- c. Principios Impulsores

El siguiente esquema nos puede ayudar para la redacción de la MISIÓN:

<b>M I S I O N</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b> (fin principal)	
	... a través de ...	
	<b>QUEHACER</b> (conjunto de medios para lograr el Objetivo Estratégico)	

Con una VISIÓN ESTRATÉGICA clara y una MISIÓN bien definida, estamos listas/os para trabajar en cuanto a la VISIÓN INSTITUCIONAL. Esto es lo que se hará en el siguiente taller (# 5).

Hasta aquí el material de apoyo para el IV taller. Seguimos con el material correspondiente al siguiente: 'Construcción de una Visión Institucional'.

**4.6. TALLER 5 – CONSTRUIR LA VISIÓN INSTITUCIONAL****4.6.a. Posible Diseño Metodológico**

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_

Participantes: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Formular la Visión Institucional de N.O.

¿Qué hacemos?	¿Cómo lo hacemos?	¿Con qué?	¿Quién al frente?	¿A qué hora?	¿Y qué?
1. Inscribir	Personalmente, y entregando el V módulo a cada participante.	2 H. de inscr. # ej. V módulo	.....	8:30 – 9	
2. Introducir y presentar objetivo y programa	Lectura colectiva y análisis de la primera página del módulo 5	Módulo 5 OBJ. / PROGR. NORMAS Masquintape	.....	9:00- 9:15	
3. Lectura y análisis de resultados de encuentros anteriores	Lectura y análisis en 5 grupos de: . síntesis lógica de resultados parciales (p...) . cuadro lógico por área definida (p..) . resultados obtenidos por área (p. ...)	Módulo 5 por participante	.....	9:15- 9:45	
<b>R E F R I G E R I O</b>				9:45-10	
4. Reflexionar	Indicando la ubicación del texto ('Ventana sobre las preguntas') y orientando una lectura silenciosa. Un(a) voluntaria/o lee el texto, y entre todas/os hacemos los comentarios con base en las preguntas. Enfatizando la relación con el trabajo a desarrollar.	V módulo, p. 7	.....	10:00- 10:15	
5. Analizar sugerencias p/ formulación de <b>Visión Institucional</b>	Leyendo y analizando los contenidos relacionados de la p. .. y .. del Módulo 5 en plenario. Indicadores de Éxito y Criterios de calidad. Análisis de Ejemplo.	V módulo, p. .. y ..	.....	10:15- 11:00	
6. Trabajar por área	Formulando indicadores de éxito y criterios de calidad por cada área determinada	P. con cuadro Marc. y Masq.	.....	11:00- 12:15	
<b>A L M U E R Z O</b>				12:15 – 1:15	
7. Dinamizar	'Pisando relojes'	Relojes	.....	1:15-1:30	
8. Intercambiar	Discutiendo los resultados del tr. en grupo		.....	1:30-3:00	
9. Priorizar p/ la selección de los elementos claves	Actividades a realizar, así como indicadores y criterios son numerados de manera continua. C/ una/o anota en una tarjeta los 5 elementos que considera más importantes, procurando una representación de cada área. Socializando las respuestas para identificar los elementos de mayor prioridad global.	Papelógrafos Masquintape Marcadores # tarjetas	.....	3:00- 3:30	
Redactar la Visión Institucional	Formando una comisión que redacte la visión.		.....	3:30 – 4:00	
10. Evaluación	En tarjetas, anotando importancia y diferencia entre v. estratégica y v. institucional	# guías de evaluación	.....		

**4.6.b. Posible Material de Apoyo**

## Módulo 5: ¿Qué queremos ser y hacer? -- Valorándonos y Priorizando --

**Introducción**

En el Primer Encuentro preparamos el terreno para el proceso de planificación estratégica, negociamos y conceptualizamos. En el segundo, identificamos y priorizamos las influencias críticas del ambiente de **N.O.**, elementos a tomar muy en cuenta a la hora de determinar el objetivo estratégico de **N.O.** En el tercero definimos lo que pretendemos lograr más a largo plazo con nuestro accionar como **N.O.**. Para eso, identificamos el *PROBLEMA DE ENFOQUE* de **N.O.**, construimos la *VISIÓN ESTRATÉGICA* (nuestra **RAZÓN DE HACER** como **N.O.**) y definimos el *OBJETIVO ESTRATÉGICO* de **N.O.** El encuentro anterior, se desarrolló con el objetivo de contestar: *¿Cuáles son los medios que **N.O.** empleará para lograr su objetivo estratégico? ¿Cuál es y debe ser el QUEHACER de **N.O.**? Al contestar estas preguntas aportamos para la definición de la *MISIÓN* de **N.O.**, es decir su **RAZÓN DE SER**.*

En este quinto taller pretendemos trabajar la *VISIÓN INSTITUCIONAL* de **N.O.** Partiendo de todo lo ya construido anteriormente, es importante definir qué esperamos de **N.O.** al respecto. *¿Qué es lo que pretende ser y qué es lo que pretende hacer **N.O.** para poder cumplir con su *MISIÓN* y su *VISIÓN ESTRATÉGICA*?*

**Objetivo del V taller:**

Formular la **Visión Institucional** de **N.O.**

**Actividades planificadas para este encuentro**

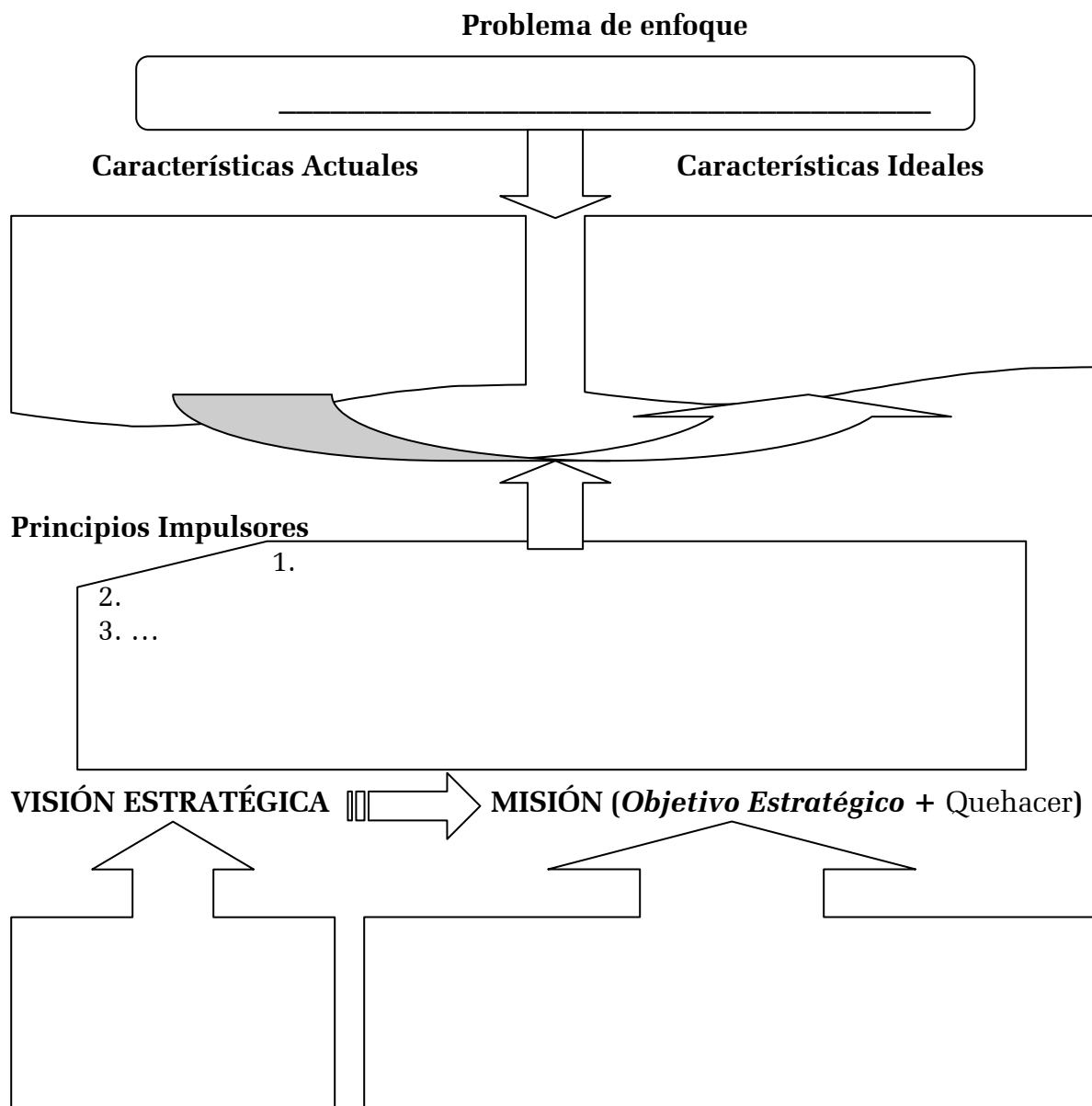
- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1. Inscripción  | 8:30 - 9:00         |
| 2. Introducción (primera página de este módulo)   | 9:00 - 9:15         |
| 3. Lectura y Análisis de resultados de las dos sesiones extras<br>(Lógica, Orientaciones para llenado de cuadro lógico por área y contenidos de cuadro lógico de cada una de las áreas) | 9:15 - 9:45         |
| <b>REFRIGERIO</b>   | <b>9:45 - 10:00</b> |
| 4. Reflexión  | 10:00 - 10:15       |



- |   |                     |
|---|---------------------|
| 5. Lectura y Análisis de orientaciones para la formulación de |                     |
| . Indicadores de éxito  | 10:15 – 11:00       |
| . Criterios de calidad  |                     |
| Análisis de ejemplo   |                     |
| 6. Trabajo por área   | 11:00 –12:15        |
| <b>A L M U E R Z O</b>  | <b>12:15 - 1:15</b> |
| 7. Dinámica ‘contra-sueño’                                    | 1:15 - 1:30         |
| 8. Plenaria: presentación y discusión                         | 1:30 – 3:00         |
| 9. Priorización para la selección de los elementos claves     | 3:00 – 3:30         |
| (10. Redacción final de la VISIÓN INSTITUCIONAL)              |                     |
| 11. Evaluación  | 3:30 - 4:00         |



**Síntesis lógica de los resultados parciales**



**Cuadro lógico por área definida**

<b>OBJETIVO</b>	<b>LÍNEA DE ACCIÓN</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
<p>Corresponde anotar el <b>OBJETIVO DE ÁREA</b> en su totalidad.</p> <p>Este objetivo se sitúa en un <b>nivel intermedio</b> entre el objetivo estratégico y los objetivos operativos.</p> <p>Para su redacción se deben tomar en cuenta las sugerencias planteadas en el Módulo 4, páginas ... y ....</p> <p>¿Para qué?</p>	<p>Partiendo de una reflexión sobre las actividades ya realizadas y las posibles actividades a realizar, identificar <b>conjuntos de actividades relacionadas entre sí</b> por tratar de temáticas o funciones específicas dentro del área.</p> <p>Cada conjunto de actividades identificado constituye una <b>LÍNEA DE ACCIÓN</b>, la que se define de la siguiente manera:</p> <p><b>Una línea de acción es un eje dentro de un área, alrededor del cual se desarrollan diferentes actividades particulares.</b></p> <p>Por ejemplo dentro de un área de trabajo de 'Funcionamiento Interno' se pueden identificar tres líneas de acción: planificación, sistematización y seguimiento. Cada una de estas líneas es un eje de trabajo con diferentes actividades particulares. Muchas veces las líneas de acción corresponden a coyunturas específicas.</p> <p>¿Cómo?</p>	<p>Al cumplir el conjunto de líneas de acción identificadas dentro de un área, se garantiza el logro del objetivo correspondiente y se obtienen <b>productos</b>. La <b>percepción</b> de los productos deseados se reflejan en esta columna, correspondiente a <b>'RESULTADOS ESPERADOS'</b>.</p> <p>Se sugiere anotar resultados esperados (productos percibidos) <b>por línea de acción</b>.</p> <p>Los resultados esperados <b>deben ser viables</b> (realistas), tomando en cuenta los recursos y las capacidades disponibles actualmente y/o en el futuro.</p> <p>¿Qué?</p>

**Se incluyen aquí los resultados obtenidos por área en sesiones anteriores**

Cabe aclarar nuevamente que todo lo anotado tiene que tratarse con la debida flexibilidad, en el sentido que al ser necesario cambiar, completar, quitar,... para mejorar, ni lo dudemos. No trata de una camisa de fuerza, sino de un instrumento de trabajo muy útil para la planificación operativa dentro del marco de cada área. Al mismo tiempo, este cuadro, por su contenido, será uno de los puntos de partida para definir las estrategias de **N.O.** (Encuentro # 6).

(IV encuentro y eventualmente sesiones extra, si no se llegó a completar en el mismo).

ÁREA 1: \_\_\_\_\_

OBJETIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS

Observaciones y/o inquietudes sobre el área 1:

ÁREA 2: \_\_\_\_\_

OBJETIVO	LÍNEAS DE ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS

Observaciones y/o inquietudes sobre el área 1:

Y ASÍ SUCESIVAMENTE PARA CADA ÁREA o PROGRAMA ....

**Eduardo Galeano nos cuenta:**

#### **Ventana sobre las preguntas**

Sofía Opalski tiene muchos años, nadie sabe cuántos, quién sabe si ella sabe. Le queda una pierna, anda en silla de ruedas. Están las dos gastaditas, la silla y ella. A la silla se le aflojan los tornillos y a ella también.

Cuando ella se cae, o se cae la silla, Sofía se arrima como puede hasta el teléfono y disca el único número que recuerda. Y pregunta, desde el fin del tiempo: -*¿Quién soy?*

Muy lejos de Sofía, en otro país, está Lucía Herrera, que tiene tres o cuatro años de nacida. Lucía pregunta, desde el principio del tiempo: -*¿Qué quiero yo?*

Galeano E. (1995-3), *Las palabras andantes*. Siglo Veintiuno Editores, México, p. 100.

**Intercambiando COMENTARIOS referente a este texto:**

¿Qué diferencia hay entre ambas preguntas? ¿Ubiquémonos, en el fin del tiempo o en el principio del tiempo? ¿Por qué? ¿Cuál es la relación con el tema a trabajar hoy?

## Elementos a considerar para la Formulación de la VISIÓN INSTITUCIONAL

La Visión Institucional es la descripción resumida (en esencia) del futuro ideal de su organización, de su funcionamiento, sus principios, sus valores, ...; es como una pintura expresada en palabras sobre el cuadro institucional ideal que garantizará de la mejor forma de acercarse a la Visión Estratégica.



Esta Visión Institucional debe ser ‘ambiciosa’, ‘integradora’ y ‘orientada hacia’ el cumplimiento de Misión y Visión Estratégica de la organización para responder al ‘Problema de Enfoque’ con todas sus características actuales.

Al mismo tiempo la Visión Institucional constituye el marco de referencia para la posterior valoración del nivel de cumplimiento de los propósitos institucionales.

### *¿Qué hacer para elaborar la Visión Institucional?*

A. Poner todo lo que ya hay construido sobre la mesa para garantizar la continuidad lógica del proceso de planificación estratégica.

1. El plazo acordado para la proyección de la Visión Estratégica y la Misión.
2. Los contenidos de la síntesis lógica de los resultados parciales de esta planificación (p....)
3. Los contenidos correspondientes al cuadro lógico de cada área determinada con su objetivo programático, sus líneas de acción y los resultados esperados (p. ...)

B. Seguir profundizando en cuanto a los elementos necesarios dentro de cada área:

1. Relativo al Objetivo Programático:

Identificar las **Palabras Claves** que indican el CAMBIO PERSEGUIDO y definir las de manera concreta de acuerdo a su contexto particular.

2. Definir los **Indicadores de Éxito** correspondientes a cada Objetivo Programático.

Los Indicadores de Éxito se identifican al contestar la siguiente pregunta: ***¿Cómo nos daremos cuenta, cómo podremos OBSERVAR que habremos logrado el Objetivo Programático correspondiente, y, como consecuencia, contribuido también a alcanzar nuestro Objetivo Estratégico?***

Se sugiere definir Indicadores de Éxito para cada una de las Palabras Claves identificadas anteriormente.



3. Formular los **Criterios de Calidad** correspondientes a cada Indicador de Éxito (en la medida de lo posible – todo con flexibilidad).

Los Criterios de Calidad se logran identificar al contestar la siguiente pregunta: **¿Cuáles son los aspectos CUALITATIVOS a tomar en cuenta al valorar los RESULTADOS obtenidos?**

- C. Una vez formulados los Indicadores de Éxito y los Criterios de Calidad para cada una de las áreas definidas, se deben priorizar los elementos más importantes. Para esto, cada participante seleccione cinco, garantizando al menos uno por cada área dentro de su selección. Al socializar el resultado, los elementos más veces seleccionados se convertirán en los **Elementos Claves** de la Visión Institucional.
- D. Una comisión redactora podrá darle forma a la expresión de la Visión Institucional, tomando en cuenta los Elementos Claves, así como los contenidos relevantes para tal efecto correspondientes al inciso A. de este ejercicio.

Antes de ponernos a trabajar en grupos (un grupo por área), analicemos el siguiente

**EJEMPLO:**

El organismo AproViP (Asociación en Pro de la Vivienda Popular) tiene dentro de su quehacer, un área correspondiente a Investigación.

<b>Área: Investigación</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Definición de Palabras Claves</b>	<b>Indicadores de Éxito</b>	<b>Criterios de Calidad</b>
Generar nuevos conocimientos prácticos sobre modelos alternativos de promoción de vivienda popular	<b>Generar =</b>		
	<b>Conocimiento Práctico =</b>		
	<b>Modelos Alternativos =</b> Son todas aquellas vías de promoción que crean oportunidades reales a la gente con muy pocos recursos económicos (ingreso familiar mensual promedio menor a veinte dólares por persona) a financiar su propia vivienda a relativamente corto plazo (no más de 5 años)	# de modelos alternativos creados	La medida en que cada modelo responde a las necesidades, intereses, expectativas y demandas de la población meta
	<b>Promoción =</b>		

Con una VISIÓN INSTITUCIONAL bien formulada y correspondiendo a las exigencias expresadas en la MISIÓN y VISIÓN ESTRATÉGICA, hemos preparado todo el terreno para determinar las ESTRATEGIAS de N.O. para los próximos... años. Esto es lo que se hará en el siguiente taller (# 6).



En caso de no poder consensuar una redacción final de la Visión Institucional, se forma una comisión redactora que se encarga de presentar una propuesta para el próximo encuentro. Ya con la mente fresca se vuelve a revisar hasta llegar a su aprobación, preferiblemente por consenso.

**4.7. TALLER 6 – DEFINIR LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR****4.7.a. Posible Diseño Metodológico**

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_  
 Participantes: \_\_\_\_\_



**Objetivo:** Formular las Estrategias Institucionales de N.O.

¿Qué hacemos?	¿Cómo lo hacemos?	¿Con qué?	¿Quién al frente?	¿A qué hora?	¿Y qué?
1. Inscribir a participantes	Personalmente, y entregando el VI módulo a cada participante.	2 H. de inscr. # ej. VI módulo	.....	8:30 – 9	
2. Introducir y presentar obj. y progr.	Leyendo en plenaria y analizando la primera página del módulo 6	VI módulo <b>OBJ. / PROGR. NORMAS</b> Masquintape	.....	9:00- 9:15	
3. Aprobar la formulación de Visión Institucional	Leyendo la propuesta en el módulo 6, p..., presentando otras propuestas – si hay. Intercambiando comentarios sobre las formulaciones y consensuando una formulación final.	Módulo 6 por participante, p. ...	.....	9:15- 9:45	
<b>R E F R I G E R I O</b>				9:45-10	
4. Reflexionar	Indicando la ubicación de los textos y orientando la lectura silenciosa. Un(a) voluntaria/o lee el texto, y entre todas/os hacemos los comentarios pertinentes con base en las preguntas, enfatizando la relación con el trabajo a desarrollar hoy.	VI módulo, p. ...	.....	10:00- 10:30	
5. Analizar el texto orientador en cuanto a la definición de Estrategias y su elaboración	Leyendo y analizando los contenidos relacionados de la p. .... del M. 6 en plenario. Identificando aportes para la formulación de las estrategias, entre parejas (sin moverse del lugar) y anotándolos. Analizando los pasos a seguir para la elaboración de las estrategias. Analizando los ejemplos.	VI módulo, p. ...	.....	10:30- 11:00	
6. Trabajar en grupo	Formando grupos para llenar el cuadro de 'factores estratégicos'. Formulando al menos tres propuestas de posibles estrategias por grupo. Priorizando, en plenaria entre las propuestas formuladas .	Papelógrafos Marcadores Masquintape	.....	11:00- 12:15	
<b>A L M U E R Z O</b>				12:15 – 1:15	
Dinamizar	'El fútbol'	Escobas / pelota	.....	1:15-1:30	
Continuación	--- Continuación ---		.....	1:30- 2:00	
7. Intercambiar - plenaria	Exponiendo cada grupo e intercambiando valoraciones críticas	Papelógrafos – Masq. / Marc.	.....	2:00 - 3:00	
8. Priorizar	Cada participante selecciona 3 estrategias de su preferencia	# tarjetas	.....	3 – 3:30	
9. Evaluar	Anotando en tarjetas, por un lado LO BUENO del día, por otro lado LO MALO.	# tarjetas	.....	3:30 – 4	

**4.7.b. Posible Material de Apoyo**

## Módulo 6: Las Estrategias Institucionales

-- Valorando y Definiendo --

**Introducción**

Estamos en la recta final del proceso de la Planificación Estratégica. En todo este tiempo nos han surgido inquietudes tales como: ¿Qué somos como **N.O.**?; ¿Cuál es el ambiente interno y externo de **N.O.**?, ¿Quiénes están y deberían estar en **N.O.**?, ¿Por qué existimos?, ¿Cuál es la razón de haber nacido como **N.O.**?, ¿Cuál es la razón de hacer de **N.O.**?, ¿Para qué trabajamos?, ¿Cuál debe ser el aporte específico a largo plazo de **N.O.** para contribuir a alcanzar la Visión Estratégica?, ¿Cuáles son los medios que se emplearán para lograr los objetivos?, ¿Qué es lo que pretende ser y hacer **N.O.** para cumplir con su MISIÓN y su VISIÓN ESTRATÉGICA? Etc. ...

En este encuentro nos responderemos a otra pregunta clave: ¿CÓMO VAMOS A LOGRAR CUMPLIR CON NUESTROS OBJETIVOS Y CONTRIBUIR A LA VISIÓN ESTRATÉGICA? Al contestar esta pregunta, estaremos aportando para la definición de las ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES de **N.O.**

Lógicamente es importante basarnos en todo lo construido anteriormente, retomarlo con el objetivo de interpretarlo en función de esta nueva tarea: formular las estrategias institucionales de **N.O.**. Pero, antes de iniciar este proceso, también tenemos que retomar el resultado del encuentro anterior (Visión Institucional de **N.O.**).

**Objetivo del VI taller:**

Formular las **ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES** de **N.O.**

**Actividades planificadas para este encuentro**

- |  |                     |
|--|---------------------|
| 1. Inscripción   | 8:30 - 9:00         |
| 2. Introducción y presentación de objetivo y programa                          | 9:00 - 9:15         |
| 3. Presentación, discusión y aprobación de formulación de VISIÓN INSTITUCIONAL | 9:15 - 9:45         |
| <b>REFRIGERIO</b>  | <b>9:45 - 10:00</b> |
| 4. Reflexión   | 10:00 - 10:30       |



5. Lectura y Análisis de texto orientador en cuanto a la definición de Estrategias, su elaboración, así como algunos ejemplos (p. ....)	10:30 – 11:00
6. Trabajo en grupo (guía en p. ....)	11:00 – 12:15
<b>A L M U E R Z O</b>	<b>12:15 - 1:15</b>
Dinámica ‘contra-sueño’	1:15 - 1:30
--- Continuación del trabajo en grupo ---	1:30 – 2:00
7. Plenaria, exposición de, al menos, los 3 grupos de Condega	2:00 – 3:00
8. Priorización de Estrategias	3:00 – 3:30
9. Evaluación	3:30 - 4:00



### Propuesta de formulación de la VISIÓN INSTITUCIONAL:

*Aquí se puede incluir la propuesta de la comisión redactora, en caso de haberse decidido formarla.*

¿Qué otras formulaciones encontramos? ¿Qué podemos mejorar a la redacción? ¿Está contemplado todo lo que queríamos incluir?

Se sigue la discusión, buscando el consenso y la aprobación definitiva de la formulación de la VISIÓN INSTITUCIONAL.

### Eduardo Galeano nos cuenta:

#### VENTANA SOBRE UN HOMBRE DE ÉXITO

No puede mirar la luna sin calcular la distancia.  
 No puede mirar un árbol sin calcular la leña.  
 No puede mirar un cuadro sin calcular el precio.  
 No puede mirar un menú sin calcular las calorías.  
 No puede mirar un hombre sin calcular la ventaja.  
 No puede mirar una mujer sin calcular el riesgo.

Galeano E. (1995-3), **Las palabras andantes**. Siglo Veintiuno Editores, México, p. 125.

### Intercambiando comentarios:

- ¿A qué se refieren estos éxitos?
- ¿Qué ventajas y desventajas deducimos del texto?
- ¿Qué relación le encontramos con el tema a trabajar hoy?

**Mario Benedetti** cuenta algo sobre la diferencia entre táctica y estrategia, aquí sus apuntes:

<b>TÁCTICA Y ESTRATEGIA</b>			
<b>Mi táctica es</b>		<b>Mi táctica es</b>	
	Mirarte		Ser franco
Aprender como sos Quererte como sos		Y saber que sos franca Y que no nos vendamos Simulacros	
<b>Mi táctica es</b>		Para que entre los dos No haya telón	
	Hablarte		Ni abismos
Y escucharte Construir con palabras Un puente indestructible		<b>Mi estrategia es</b> En cambio Más profunda y más	
<b>Mi táctica es</b>			Simple
Quedarme en tu recuerdo No sé cómo, ni sé Con qué pretexto Pero quedarme en vos		<b>Mi estrategia es</b> que un día cualquiera no sé cómo, ni sé con qué pretexto por fin	
			me necesites



¿Cuál es la diferencia entre táctica y estrategia? ¿Está de acuerdo con la diferencia planteada aquí? ¿Por qué sí, o por qué no? En caso de no estar de acuerdo, ¿Cuál sería la diferencia? ¿Qué relación tiene con el tema de hoy?

Después de esta reflexión e intercambio de ideas y opiniones, es indispensable acordar una sola interpretación del concepto ‘estrategias’ para el trabajo a realizar el día de hoy dentro del contexto particular del proceso de planificación estratégica de N.O.. Para lograr lo mismo, analicemos lo siguiente:

### *DEFINICIÓN DE ‘ESTRATEGIA’*

*Una estrategia, en su definición más sencilla, es un conjunto de métodos prioritarios, una secuencia de métodos escogidos con referencia al ambiente para encaminar la institución hacia su Visión Estratégica y el logro de su Objetivo Estratégico.*

Hay estrategias institucionales, programáticas (de área) y gerenciales. En este módulo trataremos las **Estrategias Institucionales**.

Independientemente de lo anterior, cabe señalar que es útil aplicar estos conceptos a la selección de estrategias para cada área que se ha definido anteriormente.



Es importante notar que las estrategias no necesariamente agregan elementos nuevos a la planificación, es posible que éstas ya se encuentren implícita o explícitamente en el trabajo realizado en los encuentros anteriores.

*¿Qué elementos, definidos en los encuentros anteriores, nos podrían servir para la formulación de las estrategias?*

Pensémoslo entre ‘vecinas/os’ y aportemos, anotando lo encontrado aquí mismo:

\*...

\*...

\*...

Las estrategias indican cuáles son las actividades prioritarias en un momento y contexto específico para acercarse a la visión. Es más probable tener éxito con la implementación de estrategias cuando el número de estrategias es limitado. La selección sabia de estrategias es un apoyo clave para el éxito institucional.

### *ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS*

El proceso de elaboración de estrategias tiene las siguientes etapas:

- 1. Escoger los factores estratégicos más importantes para la institución mediante la**
  - Revisión de los elementos clave de la Visión (Estratégica e Institucional);
  - Revisión de los factores críticos del análisis del entorno externo e interno;
  - Revisión del análisis de actora/es clave y consideración de las relaciones deseadas con las/os actores más importantes en el entorno de su organización.

2. ***Hacer una lluvia de ideas sobre posibles estrategias considerando todos los factores priorizados.***
3. ***Escoger estrategias institucionales prioritarias.***
4. ***Fundamentar las estrategias institucionales priorizadas describiendo las características, sus alcances y limitaciones.***



### **Ejemplo de posibles estrategias**

1. Culminación de la fase de estudios de caso sobre programas y políticas de otros países, para apoyar al programa de generación de propuestas enfocando las actividades de investigación sobre temas funcionales.
2. Fortalecimiento de liderazgo para crear más oportunidad de participar en la formulación de políticas, capacitando directamente a líderes populares.
3. Servicio de puente e interlocutor o intermediario entre organizaciones de base, gobierno, sector financiero/empresarial y organismos internacionales, para fomentar la concertación económica, generando propuestas concretas que tengan el apoyo de diversos actores.
4. Establecimiento de relaciones más estrechas con el sector financiero / empresarial para ampliar el apoyo financiero al Instituto, involucrando a personas clave relacionadas con el programa educativo.
5. Rescate de la identidad cultural para enriquecer los currículos, orientando la oferta educativa en correspondencia con las necesidades agroindustriales sociales y ambientales, basados en la demanda objetiva y subjetiva de la región y el país y promoviendo el arte y el deporte. (CURN – 2003-2007)
6. Dirección de la investigación, incorporando su metodología como práctica cotidiana en el quehacer académico, para aportar a la ciencia en general y al desarrollo tecnológico y material de la región, estimulando la aplicación del conocimiento en la solución de problemas concretos y participando en foros y eventos nacionales e internacionales. (CURN – 2003-2007)
7. Capacitación hacia estadios superiores en lo metodológico, científico y técnico del personal y estudiantes para garantizar la excelencia académica y elevar aún más el prestigio y liderazgo, atendiendo los problemas académicos centrales y creando condiciones para el desarrollo de las capacidades estudiantiles. (CURN – 2003-2007)
8. Establecimiento de un sistema de comunicación interno y externo sencillo y eficaz, haciendo funcional la relación entre jefes y subordinados, promoviendo el trabajo en equipo, divulgando el quehacer y la producción intelectual para proyectar una imagen prototipo de prestigio, y prospectiva. (CURN – 2003-2007)

Observen que cada estrategia está constituida por tres componentes:

1. La acción estratégica en si (primera parte – sustantivo)
2. Lo que persigue (para ...)
3. Su medio principal (, .....ndo ....)



No en todos los casos se redactan las estrategias de esta manera, sólo es una sugerencia.

### TRABAJO EN GRUPO:

**1. Llenen el siguiente cuadro de factores estratégicos de N.O.** (2 ó 3 por aspecto):

FACTORES ESTRATÉGICOS de N.O.	
Elementos clave de la <b>Visión Estratégica</b>	1. 2. 3.
Elementos clave de la <b>Misión</b>	1. 2. 3.
<b>Actora/es</b> clave	1. 2. 3.
Factores críticos del <b>ambiente interno</b>	1. 2. 3.
Factores críticos del <b>ambiente externo</b>	1. 2. 3.
Elementos clave de la <b>Visión Institucional</b>	

**2. Tomando en cuenta los factores críticos de N.O., formulemos por lo menos tres estrategias institucionales.**

1.

2.

3.



**3. De estas tres estrategias, seleccionen en su grupo la de mayor prioridad. Fundamente su decisión en el siguiente cuadro:**

--

**4. Exposición en plenaria de los resultados de cada grupo**

(15' por grupo y 15' de observaciones de parte de la plenaria)

Después de la exposición y el intercambio entre los grupos, se numerarán las estrategias formuladas para seleccionar, entre todas/os las/os participantes, las más priorizadas, a través de una votación en tarjetas a nivel personal.

El resultado obtenido, podemos reflejar en el siguiente cuadro:

<b><i>Estrategias priorizadas de N.O., desde hoy, de cara a 2...</i></b>
1.
2.
3.

Hemos definido, identificado y formulado todos los elementos necesarios para la redacción del PLAN ESTRATÉGICO de **N.O.** Una comisión técnica se ocupará de elaborar un borrador - propuesta de redacción del Plan Estratégico.



Este borrador será entregado a las/os participantes del proceso con el objetivo que ellas/os, y otras/os actora/es clave, envíen todavía sus aportes, POR ESCRITO. Los aportes **de forma** serán considerados e incluidos en la nueva versión del Plan. Los aportes **de fondo** serán socializados y llevados a la última sesión de trabajo. En ese último encuentro, se decidirá en cuanto a cada aporte de fondo, si será incluido o no, y además, se aprobará la versión última del Plan Estratégico de **N.O.** en su totalidad.

Una vez aprobada, la comisión técnica trabajará la redacción de la última versión del Plan Estratégico.

**4.8. ENCUENTRO 7 – AJUSTAR Y APROBAR EL PLAN ESTRATÉGICO****4.8.a. Posible Diseño Metodológico**

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_  
 Participantes: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Ajustar y Aprobar el Plan Estratégico de N.O., de fondo y de forma.

Observación: Para poder lograr este objetivo debe de estar reunido formalmente (incluyendo la constatación del quórum) la Asamblea General o Instancia correspondiente que tiene la facultad de aprobar legalmente un documento de este tipo.

#	ACTIVIDAD	ESTÁ AL FRENTE:	HORA	¿Y QUÉ?
1.	Bienvenida y presentación de Objetivo y Programa a desarrollar	.....	9:00-9:15	
2.	Constatación del quórum, apertura Asamblea	.....	9:15-9:30	
3.	Presentación de propuesta(s) de cambios	.....	9:30-9:45	
4.	Información en cuanto a cambios ya integrados, y votación donde sea necesario	.....	9:45-10:00	
5.	Presentación de propuesta de ... y votación	.....	10:00-10:15	
6.	Presentación de propuestas de ... y votaciones	.....	10:15-11:00	
7.	Votación General	.....	11:00-11:15	
8.	¿Y ahora qué? – Discusión abierta en cuanto a todo lo que sigue, incluyendo el acuerdo de fecha de entrega del Plan definitivo (¿por correo o en cuántos ejemplares y a quiénes?)	.....	11:15-11:45	Ideas en papelógrafo . ¿Hacia fuera? . ¿Divulgación? . ¿Tríptico? . ...
9.	Evaluación General	.....	11:45-12:00	Guía por participante y en base de expectativas y temores (hoja c/u)
10.	Clausura y entrega de Certificados	.....	12:00-12:30	
11.	A L M U E R Z O	Todas/os	12:30-... ...	



#### 4.8.b. Propuesta de Estructura de un Plan Estratégico

**Resumen Histórico de N.O.** (2 pp.) (solicitar que lo elabore una comisión especial, ya desde después del I taller)



**Introducción** al Plan (2 pp.)

**Evaluación del Plan Estratégico anterior** (si había y si se hizo) (resumen)

1. **La Visión Estratégica** (a partir de impactos futuros ideales en las diferentes áreas)

2. **La Razón de Ser (Misión)** a partir de:

- . Problema de Enfoque
- . Principios Impulsores
- . Visión Estratégica
- . Objetivo Estratégico
- . Quehacer de **N.O.**

3. **El Ambiente de N.O.**

- Tendencias globales, regionales, nacionales y locales
- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas
- Actoræs Clave

Influencias críticas  
(decisivas)

4. **Áreas de trabajo** (por área: Objetivo, Líneas de Acción y Resultados Esperados)

5. **Visión Institucional de N.O.**, con base en los principios impulsores

6. **Estrategias Institucionales** con su fundamentación

#### Bibliografía

**Anexo 1:** Listado de Problemas, aportes personales, socializado por grupo y Problema de Enfoque

**Anexo 2:** Elementos considerados para la formulación de la Visión Institucional de **N.O.**, por área: actividades, objetivo, palabras claves, indicadores de éxito y criterios de calidad.

**Anexo 3:** Factores Estratégicos de **N.O.** identificados por los diferentes grupos (elementos clave de la Visión Estratégica, elementos clave de la Misión, Actoræs claves, factores críticos del ambiente interno, factores críticos del ambiente externo, elementos clave de la Visión Institucional)

**Anexo 4:** Estrategias formuladas por los grupos de trabajo con su fundamentación de priorización.

**Anexo 5:** Resultados de la Evaluación del Proceso de Planificación Estratégica

**Anexo 6:** ¿Y ahora qué? (Proyección de las actividades a realizar a partir de la fecha y en coherencia con el contenido del Plan)

**Anexo 7:** Listado de participantes

## 5. Planificación Operativa



La planificación operativa constituye un proceso que se desarrolla por lo general anualmente. De allí que su resultado es nombrado POA, es decir Plan Operativo Anual. Se acostumbra elaborar un POA por área (programa). Por lo mismo, el POA tiene que derivarse directamente del Plan Estratégico, específicamente a través de la información construida dentro del marco del área o del programa correspondiente, también a través de cada una de las estrategias formuladas y los elementos priorizados por área, en el Plan Estratégico.

<sup>10</sup>Se trata de un instrumento importante, indispensable para la elaboración de planes todavía más específicos, como: planes semestrales o planes mensuales. Los POA, además cumplen una función ‘puente’, ya que nos tienen que garantizar que nuestro actuar diario sea coherente y orientado hacia el logro de los objetivos programáticos, y más allá hacia el Objetivo Estratégico. O sea, que estemos cumpliendo la Misión de cara a la Visión Estratégica y la Visión Institucional, cumpliendo con nuestros Principios básicos como organización o institución.

La importancia de una Planificación Operativa radica en, entre otros aspectos:

- permite organizar en secuencia lógica las actividades y visualizar el tiempo requerido para ejecutarlas
- define funciones y asigna responsabilidades a las personas involucradas
- contribuye a la preparación de un trabajo consciente, evitando las improvisaciones
- unifica criterios cuando se plantean objetivos y metas
- permite tomar en cuenta las condiciones (cambiantes) psico-sociales, económicas, políticas y culturales de la institución y su medio ambiente
- refleja las políticas y los procedimientos para la ejecución de las actividades
- prevé el uso de recursos y las fuentes para conseguirlos
- constituye un instrumento para el control, seguimiento y evaluación de las actividades

---

<sup>10</sup> Retomado libremente de: Gestión Norsud (1193), *La gerencia en las ONG*. Gestión Norsud, Canadá, 335 pp.

- es el instrumento básico para el seguimiento y la evaluación de las actividades de la organización.



También en el caso de la Planificación Operativo, es importante tener presentes los principios fundamentales que le dan consistencia a un proceso de planificación:

- **Participación:** es importante involucrar tanto a las/os integrantes de la institución como a las/os beneficiarias/os en la elaboración de planes, para obtener el compromiso de todas/os en el logro de los resultados.
- **Realismo:** el plan debe adaptarse a la realidad del medio donde funciona la institución. Se debe pensar en primer lugar con qué recursos contamos y ajustar el plan a la disponibilidad de esos recursos (humanos, financieros, tiempo, materiales,...).
- **Flexibilidad:** la planificación de *facilitar* la adecuación a las circunstancias que se presentan, siempre y cuando no se aleje sustancialmente de los objetivos planteados; para esto es necesario fijar en forma realista las metas a alcanzar, prever varias alternativas de acción y establecer sistemas de seguimiento y evaluación durante el desarrollo de las actividades planificadas.
- **Unidad:** el plan debe integrar los intereses tanto de la institución como de las personas que van a participar en la ejecución de las actividades y de las/os beneficiarias/os.
- **Precisión:** consiste en planificar con claridad y exactitud. Para asegurar que la planificación es precisa, es necesario responder a las siguientes preguntas:
  - ¿Qué se quiere hacer?
  - ¿A qué línea de acción del área pertenece cada actividad?
  - ¿Con qué estrategia institucional concuerda lógicamente?
  - ¿Qué resultado se espera de cada actividad?
  - ¿Qué es lo que me va a indicar si se logró dicho resultado?
  - ¿Con qué elemento(s) priorizado(s) del área se relaciona?

- ¿Cuándo se va a realizar cada actividad?
- ¿Quién va a ejecutar las tareas?
- ¿Con qué recursos se debe contar para desarrollar cada actividad?
- ¿Cuál es el presupuesto global demandado para el área?
- ...



Seguidamente se incluyen unas sugerencias para la elaboración de un POA, a partir de un Plan Estratégico elaborado con base en la metodología apuntada en el capítulo 4 de este curso.

Elaborando un Plan Operativo Anual /  
Programa de Operaciones Anual / Plan Operativo de Acción

**Objetivo de este documento:**

Proporcionar sugerencias para la elaboración de un POA (el cual deberá de servir de referencia para la formulación del proyecto de presupuesto institucional).

**Sugerencias:**

1. Previo al plan es bueno indicar la base legal-jurídica que tiene el organismo, incluyendo – si es posible – hasta un organigrama,....
2. Es importante especificar el ámbito de aplicación del plan (las competencias y/o funciones correspondientes al área o programa).
3. Hay que especificar quién es el o la responsable de la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación del POA, quién es el o la jefa/e (coordinador(a)) del área.



4. Para la formulación del POA, debe tomarse en cuenta el techo presupuestario asignado al área, igual como el aporte del área en cuanto a ingresos – por si aporta – para el organismo o la institución, ...
5. Después de la portada debe de incluirse un resumen ejecutivo. Es una presentación breve del contenido (la esencia) del POA, enfatizando el o los objetivo(s) y los recursos financieros con los que dispondrá el área para el logro de su(s) objetivo(s) de la gestión del año que corresponde.
6. Se debe incluir un marco estratégico, es decir dejar claro la relación con, por ejemplo, el Plan Estratégico de la Institución (retomar las estrategias y los elementos priorizados por área), el presupuesto, el perfil del área laboral, manuales de funciones, entre otros.
7. Una breve descripción del entorno, de la situación: ¿qué hay de nuevo en la elaboración del POA de este año? ¿quiénes tradicionalmente han participado en su elaboración? ¿quiénes participan esta vez? ... ¿Qué resultados se alcanzaron en años anteriores? ¿Cuáles fueron los elementos facilitadores y obstaculizadores y por qué? ¿Qué factores económicos, sociales, legales, políticos condicionaron el logro de los objetivos propuestos anteriormente? ...
8. Formulación del objetivo de la gestión del área para el año (partiendo del objetivo plasmado en el perfil de área, que fue para ... años). Esto implica redactar el compromiso de acción del o de la jefe/a del área y de ésta área en su conjunto.
9. Elaborar el programa de las operaciones previstas para el año, ordenadas según línea de acción mencionada en el perfil del área laboral. Igual se tiene que tener presente la importancia de una coherencia con las estrategias institucionales del organismo (parte del Plan Estratégico).
10. Establecer tiempos, resultados esperados (metas) y responsables de ejecución de las actividades.
11. Determinar recursos necesarios: humanos, materiales y financieros.

12. Establecer indicadores por cada actividad, que permitan verificar el grado de cumplimiento del resultado esperado correspondiente, y el manejo óptimo de los recursos en la ejecución de las actividades (eficacia, eficiencia y pertinencia).



13. Presentar adjunto un resumen del presupuesto del área.

Área: \_\_\_\_\_

Objetivo(s): \_\_\_\_\_

Línea de Acción: \_\_\_\_\_

# Estr.	Actividad	Resultado Esperado	Indicadores	# Elem.	Tiempo				Responsable	Recursos		
					I	II	III	IV		H	M	F

A todo proceso de planificación corresponde un proceso de EVALUACIÓN. Para los diferentes tipos de planes se tienen que elaborar las guías correspondientes. Los insumos directos para la guía son los INDICADORES contemplados en los planes. En cuanto a la formulación de indicadores, así como a posibles mecanismos de monitoreo, seguimiento y control se trabajará en cursos posteriores.

Aquí, ya es hora para iniciar la planificación del Trabajo de Campo que corresponde a este curso: **la FACILITACIÓN de un proceso de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

iii ÁNIMO !!!

# Bibliografía



- ACCESO (1996), *Metodología ACCESO de planificación Institucional. Manual de Participante*. Fundación Acceso, San José, 6 módulos.
- Acuña R. (2000), *Planificación Estratégica*. Documento sin editar, Estelí, 13 pp.
- Ander-Egg E. (1995-15), *Introducción a la planificación*. Lumen, Buenos Aires, 206 pp.
- Ansolf I. H. y Robert H. L. (1999), *Administración Estratégica. Marco de Trabajo Conceptual*. Internet – Haselhoff Frits, Tabatoni Pierre y Jarniou Pierre, 46 pp.
- Bobadilla Díaz P. y Rodríguez L.del Á. (1998), *Planificación Estratégica para ONG's*. Pact, Perú, 96 pp.
- CURN (2002), *Memoria Evaluación Plan Estratégico '98 – '02*. CURN, Estelí, 30 pp.
- DELNET (2004), *Planes Estratégicos I*. Curso de Especialización en Desarrollo Local – Módulo 3: Planificación Estratégica del Desarrollo Local – Unidad Didáctica 6, CIF-OIT, Turín – Italia, 41 pp.
- DELNET (2004), *Planes Estratégicos II. Programas y Proyectos*. Curso de Especialización en Desarrollo Local – Módulo 3: Planificación Estratégica del Desarrollo Local – Unidad Didáctica 5, CIF-OIT, Turín – Italia, 37 pp.
- ECO del Norte (1998), *Planificación Estratégica Participativa*. Proyecto de Formación Gerencial BID-PNDER/UNAG, S.L., 105 pp.
- Galeano Eduardo (1995-3), *Amares*. Alianza Editorial, Madrid, 257 pp.
- Galeano Eduardo (1995-3), *Las palabras andantes*. Siglo veintiuno editores s.a., México, 316 pp.
- Galeano Eduardo (1996-10), *El libro de los abrazos*. Siglo veintiuno editores s.a., México, 265 pp.
- Galeano Eduardo (1998-2), *100 Relatos breves*. Colección séptimo día, San José, 154 pp.
- Galeano Eduardo (2000-4), *Patás arriba. La escuela del mundo al revés*. Tercer Mundo Editores, Bogotá, 365 pp.

Miranda Moreno D. y Van de Velde H. (2001), ***Planificación Estratégica Comité para el Desarrollo Comunitario – CDC Santo Tomás – Chontales. Módulos y memorias.*** CDC, Santo Tomás – Chontales – Nicaragua.



Ochoa Espinoza M. (2003), ***Planificación Estratégica FUNARTE. Módulos y memorias.*** FUNARTE, Estelí – Nicaragua.

Ochoa Espinoza M. y Van de Velde H. (2002), ***Planificación Estratégica Alcaldía Estelí. Módulos y memorias.*** AME, Estelí – Nicaragua.

Ochoa Espinoza M., Acuña R. y Van de Velde H. (2001), ***Planificación Estratégica Comisión Ambiental Municipal – CAM Condega. Módulos y memorias.*** CAM, Condega – Nicaragua.

Quintero U. Víctor M. (1995), ***Evaluación de Proyectos. Construcción de Indicadores Sociales.*** Fundación para la Educación Superior – FES, Cali - Colombia, 279 pp.

Valladares Vallejos W. (1997), ***Planificación Operacional Estratégica.*** Alcaldía de León, León, 47 pp.

Van de Velde H. (1998), ***Planificación Estratégica Centro Universitario Regional del Norte (CURN). Módulos y Memorias.*** CURN, Estelí – Nicaragua.

Van de Velde H. (1998), ***Planificación Estratégica CICAP. Módulos y Memorias.*** CICAP, Estelí – Nicaragua.

Van de Velde H. (2002), ***Evaluación del Plan Estratégico 1998-2002 CURN. Módulos y memorias.*** CURN, Estelí – Nicaragua.

Van de Velde H. (2003), ***Planificación Estratégica CURN. Módulos y Memorias.*** CURN, Estelí – Nicaragua.

Van de Velde H. (2006), ***Procesos de Facilitación.*** CURN / CICAP, Estelí – Nicaragua, 131 pp.