

**Algunos elementos
para la
Planificación Estratégica**

**Caterina Bain
Analía Kim
Horacio D. Mesones
Humberto M. Shikiya**

Febrero 2011



Introducción

El presente material contiene elementos conceptuales sobre la Planificación Estratégica, siendo el resultado de más de 85 asesorías sistemáticas realizadas por el equipo de Creas desde el comienzo de las actividades en el 2000 y hasta fines de 2010.

Dichas asesorías fueron efectuadas para organizaciones ecuménicas, concilios nacionales de iglesias, iglesias nacionales, congregaciones, grupos comunitarios y movimientos sociales de ámbito latinoamericano y caribeño, nacional y local en América del Sur; representando una diversidad temática y de actividades que habla de la riqueza y potencial de esos sectores involucrados con la paz, la justicia y el desarrollo.

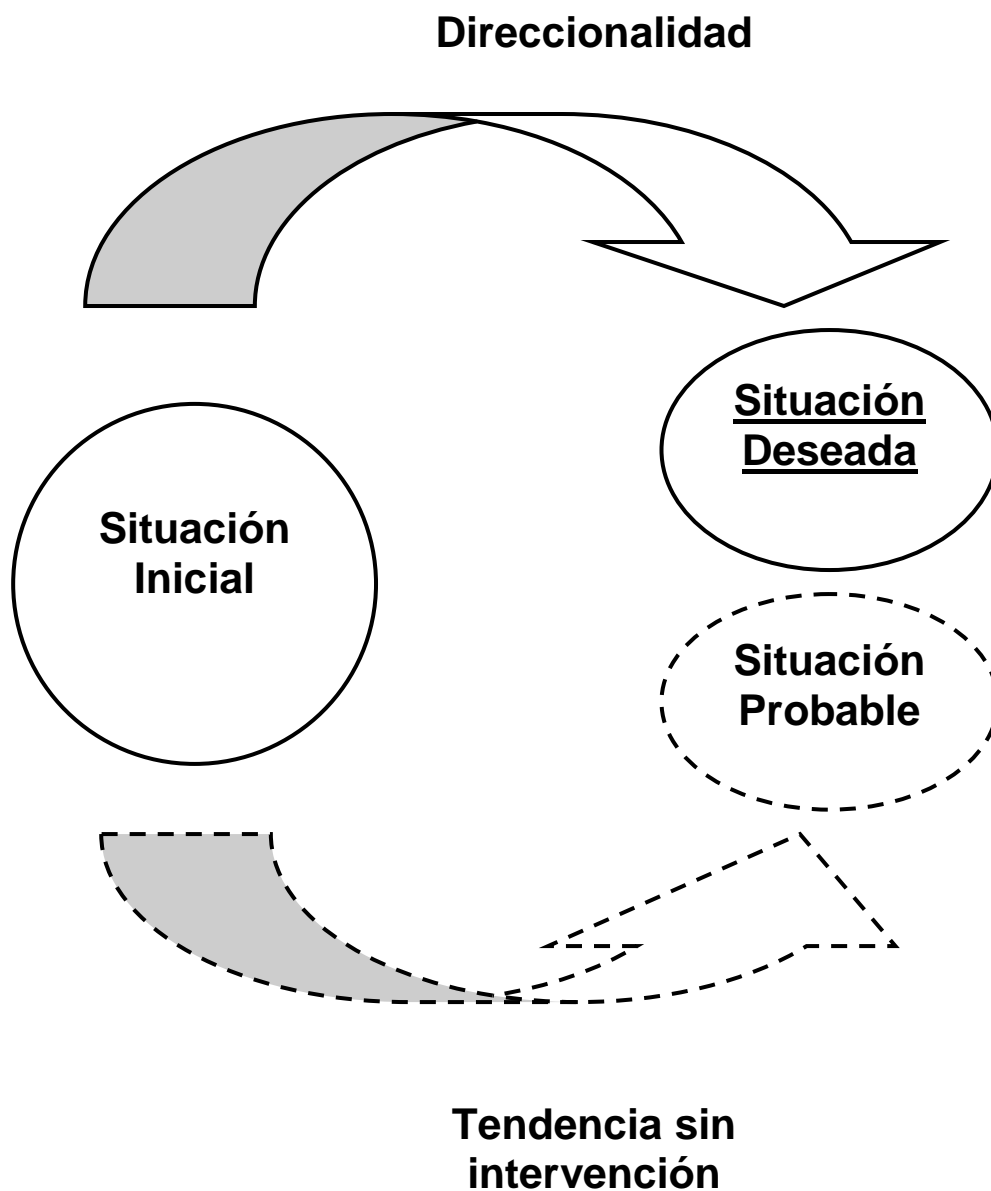
En esos procesos de asesoría participaron más de 700 dirigentes y líderes eclesiales, ecuménicos y sociales de diferentes países de América Latina y Caribe, lo cual nos muestra el interés por fortalecer y mejorar sus capacidades institucionales y el desarrollo de su sustentabilidad.

El contenido de este material es de carácter orientador y está destinado a las distintas expresiones organizadas que intervienen en lo social y que procuran cualificar sus acciones y actividades de manera más estratégica. No pretende ser un “manual” con todas las rigideces que ello implica, sino una herramienta que debe ser adaptada a los saberes y las culturas de quienes participen en los procesos de planificación estratégica de sus propias organizaciones. A efectos de complementar y facilitar la comprensión del contenido teórico, el presente documento contiene algunos ejemplos prácticos basados en la propia experiencia de Creas.

Caterina Bain
Humberto Martin Shikiya
Dirección General - Creas

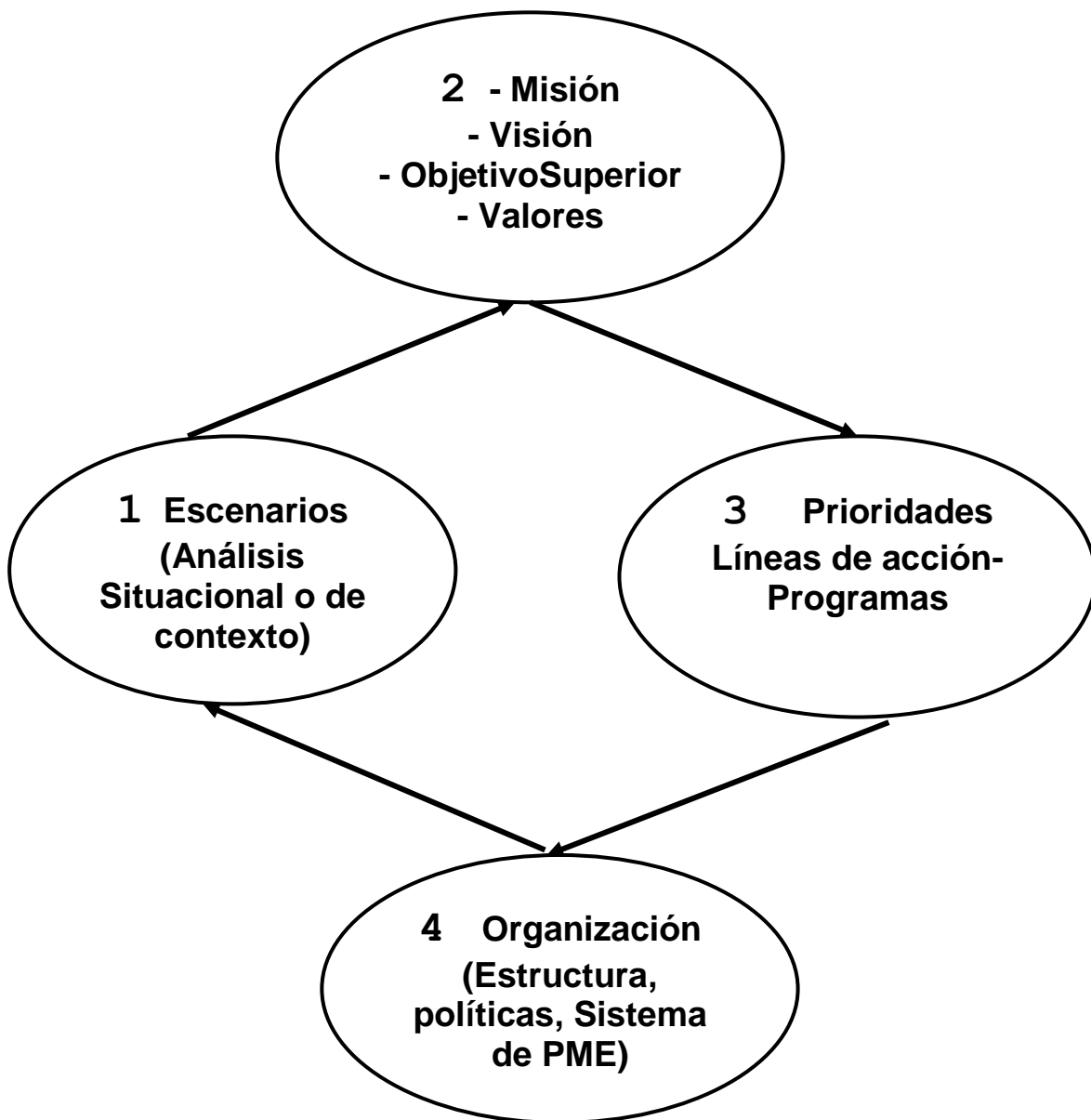
Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un camino, un método, para planificar las acciones, para resolver los problemas y lograr los objetivos deseados por la organización.



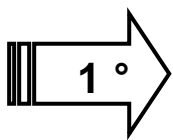
Los elementos relevantes de la Planificación Estratégica

La Planificación estratégica será el conjunto articulado de análisis, definiciones, acciones, recursos, técnicas, capacidades, modalidades, decisiones que se han de pensar para trazar el camino que debemos construir para alcanzar los objetivos.

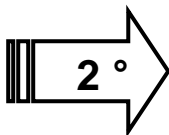


Los cuatro pasos generales de la Planificación Estratégica

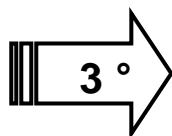
Los procesos de asesoría en planificación estratégica desarrollados por Creas estuvieron centrados en cuatro pasos generales de la planificación estratégica, a partir de comprender que existe una situación dada inicialmente que nos afecta y que deseamos intervenir activamente para que pueda ser superada y lograr cambios positivos duraderos.



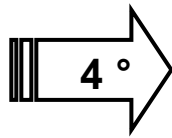
Para ello, necesitamos de un plan, cuyo punto de partida sea un auto-diagnóstico o un diagnóstico participativo facilitado por asesoría externa, y en el cual se analicen los diferentes escenarios y actores claves en los cuales se interviene.



El segundo paso, está relacionado con nuestros propósitos o fines estratégicos como organización, teniendo en cuenta nuestro diagnóstico y al mismo tiempo, el horizonte deseado hacia el cual queremos ir, el problema que deseamos superar.



Luego de elaborar nuestros fines globales y superiores, y teniendo en cuenta el diagnóstico, se definen cuáles son nuestras prioridades, líneas de acción y programas de actividades, que permitirán lograr los cambios deseados.



El cuarto paso tiene que ver con la revisión de nuestra propia organización para analizar si tenemos la estructura y el funcionamiento más adecuados para desarrollar las actividades, alcanzar los resultados y lograr los objetivos propuestos.

Para dar los cuatros pasos descritos, contaremos con instrumentos que nos ayuden a elaborar nuestra planificación estratégica, como por ejemplo:

1. **Glosario de términos** que resultan esencial en la elaboración participativa de la planificación estratégica de una organización. Todos y todas debemos tener un lenguaje común o referencias conceptuales comunes.
2. **Análisis DOFA** (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), que es una de las técnicas que podremos utilizar en la elaboración de nuestro diagnóstico.
3. **Análisis de Problemas** que es otra técnica que permite identificar el problema principal que se desea superar y lograr cambios positivos permanentes.
4. **Marco Lógico de Programas y Proyectos**, es una herramienta que ayuda a pensar en forma sistemática sobre la estructura de un programa o proyecto propuesto, describiéndolo en forma simple y lógica para comunicarlo a los demás, para revisarlo en términos de su propia coherencia, haciendo las adaptaciones que sean necesarias. Cabe acotar que los procesos participativos resultan educativos para todos los grupos que planifican.

1. Glosario de algunos términos

Misión

Es la **razón de ser** de una organización, las razones básicas de su existencia en términos de **qué somos y a quién deseamos servir**.

Visión

Es una **idea-fuerza** que convoca, que vincula, que da sentido al hecho de pertenecer a una organización. Despierta compromiso y no acatamiento. Es **la respuesta a la pregunta ¿qué deseamos ser?**

Identidad

Es el **rol o papel** como organización. Es la respuesta a la pregunta ¿quiénes somos y a qué sector pertenecemos?

Valores

Son los **elementos y aspectos éticos constitutivos** que rigen las decisiones y orienta las acciones de una organización.

Objetivo Superior (u Objetivo General)

Es el **propósito más amplio** al cual una organización desea contribuir. El objetivo superior se expresa como una **declaración de intención o esperanza de cambio** con relación a un problema clave. Hace referencia a nuestra acción general, el tema central al cual nos dedicaremos, en qué lugar, y fundamentalmente al **lugar al cual queremos llegar con nuestro trabajo**.

Prioridades (temáticas – sectoriales)

Son los **principales temas y sectores** (poblacionales y/o geográficos) que la organización define teniendo en cuenta su capacidad de trabajo y el volumen de sus recursos propios y los razonablemente esperables.

Líneas de acción (ó líneas programáticas)

Es la **expresión con criterios operativos** de las prioridades temáticas y/o sectoriales. El enunciado de una línea de acción contiene la definición general del trabajo con relación a cada una de las prioridades.

También se derivan del objetivo superior o general. Las líneas de acción podrían conformarse en programas. Cada programa puede estar compuesto por uno o varios proyectos.

Programas

Conjunto de proyectos que son ejecutados o respaldados por una organización – que usualmente se identifica en términos de un área geográfica, un sector de la población, o un tema – respecto del cual se adopta un enfoque coordinado. Al ser un conjunto de proyectos podría o no corresponder a más de una línea de acción.

Ejes transversales

Son aquellas dimensiones o énfasis que la organización intenta promover en todos sus programas a partir de que siempre estén presentes. Los ejes tienen el sentido de transversalidad y otorga coherencia al conjunto de las acciones de la organización.

Organización

Es un grupo de personas que tienen **necesidades e intereses en común**, y que **trabajan juntas** para alcanzar **objetivos compartidos**. A su vez, la organización define una **estructura y sistemas adecuados** para alcanzar su misión.

Sistema social conformado por individuos y grupos de individuos, que dotados de recursos y dentro de un determinado contexto, desarrolla regularmente un conjunto de tareas orientadas por **valores comunes hacia la obtención de un determinado fin**.

Sistemas de PME

Un sistema de PME entrega una **herramienta metodológica** que puede ser utilizada para **mejorar la capacidad** de una organización a la hora de manejar e implementar el cambio planificado. Dado que los resultados de los procesos de desarrollo social son, en gran medida, impredecibles, las organizaciones necesitan contar con **métodos e instrumentos** que le ayuden a calibrar sus intervenciones a la par con los cambios reales efectuados en el terreno, así como también para mejorar la comunicación.

Por ello, es posible identificar un rango de propósitos que debería satisfacer cualquier sistema de PME:

- la transparencia	- el aprendizaje
- la responsabilidad	- la autonomía
- la comprensión mutua	- el empoderamiento
- la eficiencia	- el compartir
- la eficacia	- la sustentabilidad

Los sistemas de PME se basan, por lo general, en la siguiente lógica:

- Luego de la investigación y el diagnóstico del problema, se formula una hipótesis de trabajo en el sentido de que una intervención producirá un determinado cambio esperado que vaya a la par con los objetivos de la organización.
- Esta hipótesis es comprobada a través de la acción y la forma de información a los entes responsables, para:
 - una comparación entre hipótesis y resultados, con un análisis de las razones existentes para cualquier divergencia, seguido de ...
 - una adaptación de intenciones, planes y objetivos para la actividad posterior.

Algunos Ejemplos de Propósitos Estratégicos (Paso 2 de la Planificación Estratégica)

Los siguientes son ejemplos de entidades que Creas ha acompañado en procesos de planificación estratégica participativa. Cabe aclarar que los nombres han sido modificados y sólo se hace referencia a la tipología de la organización.

Organismo Ecuménico Nacional de Derechos Humanos (OENDDHH)	
Visión	Misión
El OENDDHH, entidad ecuménica, fiel al mensaje evangélico de paz, justicia, verdad, integridad de la creación y solidaridad, es un referente comprometido con los pobres y excluidos, con credibilidad ante la sociedad y el estado.	Promover el desarrollo humano sostenible mediante la vigencia y ejercicio pleno e irrestricto de los Derechos cívico-políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales.
Valores	
<p>Justicia Social: Actitud relacional equitativa, inherente al ser humano, que le impulsa a ser consciente de su dignidad, de sus derechos y de sus obligaciones en relación a los demás, consigo mismo y con la creación.</p> <p>Equidad: Actitud que impulsa a la persona a atribuirse así misma y a los demás lo que le corresponde por dignidad, derechos y obligaciones, conforme a su capacidad y condición.</p> <p>Libertad: Poder inherente a las personas que le impulsa hacia el bien personal y social.</p> <p>Honestidad: Actitud ética inherente a la persona que la impulsa a conducirse consigo mismo y con los demás con transparencia y confianza</p> <p>Mística y Compromiso Social: Estado espiritual y existencial que se orienta a alcanzar la concreción del ideal o esperanza en lo temporal.</p> <p>Eficiencia: Dedicación y capacidad para lograr con racionalidad y en tiempo oportuno el cumplimiento satisfactorio del objetivo propuesto.</p> <p>Solidaridad: Actitud inherente que lleva a la persona a asumir el ser y la situación del semejante (San Pablo “llorar con el que llora y alegrarse con el que se alegra”)</p> <p>Tolerancia: Conducta de respeto, consideración y aceptación de las diferencias, de la pluralidad y de la diversidad.</p> <p>Reciprocidad: Expresa un relacionamiento horizontal entre iguales, con una “ida y vuelta” de las acciones positivas. Es por lo tanto un concepto activo y no pasivo. Hay primacía de la correspondencia, con una dinámica de correlación, conexión, intercambio, paridad y ayuda mutua.</p>	

Concilio Denominacional de Iglesias Latinoamericano y Caribeño (CDIL)

Visión

Ser referente más visible de la fe denominacional latinoamericana y caribeña que nutre y retroalimenta a sus iglesias miembros, contribuyendo desde su identidad al fortalecimiento de la renovación del movimiento ecuménico y articulándose con otros actores de la sociedad civil.

Misión

CDIL es un espacio de unidad, encuentro, reflexión y solidaridad de la familia denominacional en América Latina y Caribe para: promover la vida plena de toda la creación, la espiritualidad y la misión de las iglesias y su compromiso con los valores del Reino de Dios y su justicia.

Valores

Tolerancia – respeto – filo diversidad – Amor a la diversidad, entendiéndola como un elemento que nos enriquece.

Complementariedad – Como capacidad de valorar los diversos aportes, a su vez es superación del espíritu competitivo que anima nuestra sociedad.

Compañerismo en misión – Todas las iglesias de la familia denominacional venimos a ser compañeros de trabajo al servicio de Dios.

Transparencia – El trabajo conjunto y con las contrapartes se fortalece en el tiempo en la medida que haya una socialización de la información veraz, honesta y confiable.

Convicción – Nuestra fe denominacional es una alternativa válida dentro de la diversidad religiosa cristiana.

Humildad en el servicio – Nuestra tradición de familia denominacional nos llama para que con humildad nos involucremos en el servicio del Reino de Dios.

Iglesia Denominacional Binacional o Regional (IDB)	
Visión	Misión
<p>Una iglesia unida para que el mundo crea.</p> <p>Que confiesa a Jesucristo como Señor y Salvador y que anuncia el Evangelio.</p> <p>Que a partir de su identidad sea una iglesia inclusiva, participativa, sustentable, afectiva y contenedora.</p> <p>Sensible a las necesidades de los demás, comprometida y con presencia profética en la sociedad.</p> <p>Una iglesia en la que te den ganas de estar.</p>	<p>La Misión de la IDB es buscar el Reino de Dios anunciando su amor y dando testimonio de una vida en comunidad solidaria, restauradora, proclamadora de la justicia y en armonía con la naturaleza.</p>
Valores	
Libertad – Justicia – Solidaridad – Integridad – Humildad - Vocación Ecuménica	

Iglesia Nacional Denominacional (IND)	
Visión	Misión
<p>Seremos una comunidad de fe con identidad nacional denominacional, autosostenible y estructurada, propiciando la formación y capacitación de su membresía, fortaleciendo la vocación ecuménica y social, siendo protagonista en los procesos de desarrollo en la comunidad.</p>	<p>La IND es parte del cuerpo de Cristo, cuya misión es contribuir en la extensión del reino de Dios, que se expresa en la construcción de comunidades inclusivas para la promoción de una vida justa e integral en la sociedad.</p>
Valores	
Amor – Equidad – Justicia – Paz – Servicio - Respeto	

Ministerio de Diaconía Nacional (MDN)	
Visión	Misión
<p>Ser un ministerio con presencia nacional, que encarna y sirve desde la noviolencia a través de programas concretos, cohesionados con las iglesias locales y articuladas con otros sectores de la sociedad para incidir en la transformación de la misma hacia una paz justa.</p>	<p>MDN es un ministerio de la Iglesia, con fundamento en el seguimiento a Jesucristo, que construye procesos conjuntamente con las iglesias y otros espacios de la sociedad civil que contribuyen a la vivencia de la noviolencia, la dignidad humana, la justicia y la paz sostenible en el país.</p>
Valores	
<p>Coherencia con los valores del Reino de Dios, desde la vivencia institucional hasta su ejercicio.</p> <p>Justicia entendida como superación de desigualdades e inequidades sociales, económicas, políticas y de género. La construcción de relaciones fraternas entre seres humanos y con la creación. Opción preferencial por los pobres y las víctimas.</p> <p>Paz entendida como la reconciliación con Dios, el prójimo y la creación, que nos conduce a un bienestar integral.</p> <p>Participación para la democracia entendida como la toma de decisiones y el ejercicio del poder equitativo, incluyente y consensuado.</p> <p>Respeto y reconocimiento del otro y la otra.</p> <p>Reconciliación y perdón incluyendo la práctica de las pautas del Evangelio de Mateo 18 y llevando a la restauración de relaciones.</p> <p>El valor de la palabra en términos de calidad, cumplimiento, compromiso y responsabilidad.</p> <p>Equidad de relacionamiento entre los seres humanos que respetan la particularidad y las diferencias.</p> <p>Honestidad y transparencia entendidas como hablar y vivir con la verdad y el amor.</p> <p>Noviolencia como estilo de vida basado en los principios de Jesús, en actitud y actuar constructivo desde el ejercicio del amor, la solidaridad, la verdad y la justicia.</p> <p>Identidad como capacidad de autodeterminación.</p> <p>Mutualidad como cuidado del uno por el otro.</p> <p>Servicio como entrega para el bien del prójimo en ejercicio de la misión integral de la iglesia.</p>	

Universidad de Teología de alcance regional (UTR)	
Visión	Misión
<p>La UTR consolidada como referencia educativa pertinente para las iglesias y movimientos sociales en América Latina y el Caribe, contribuyendo a la construcción de sociedades donde se viva la equidad social, el gozo humano y se practique la paz con justicia, desde la fe y la praxis.</p>	<p>La UTR es una institución educativa ecuménica latinoamericana y caribeña, que a partir de la reflexión e investigación bíblico teológica, contribuye al fortalecimiento de procesos de transformación eclesial y social. La UTR alcanza este propósito articulada en una red de instituciones educativas, desde el compromiso con la promoción de la equidad y la participación de los sujetos en su diversidad, en la perspectiva de los valores del Reino de Dios.</p>
Valores	
<p>Inclusividad: oportunidad educativa para los sectores y sujetos tradicionalmente excluidos de la sociedad latinoamericana y caribeña.</p> <p>Paz: cooperar para superar todas las formas de relación asimétrica que generen violencia social.</p> <p>Equidad: por su condición (cultural, económica, generacional, de género, etc.), tengan participación civil y eclesial plenas.</p> <p>Solidaridad: acompañar a aquellos movimientos, personas y grupos que buscan la justicia social.</p> <p>Respeto: mantener relaciones humanas de aprendizaje mutuo, de escucha activa y de libertad para expresar el pensar y el sentir.</p>	

2. La Técnica DOFA

Esta técnica **DOFA** (**Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas**) nos permitirá analizar los puntos críticos o conflictivos, y al mismo tiempo, los facilitadores de cualquier propuesta que encaremos.

Se puede utilizar tanto para analizar una propuesta específica, como para evaluar la misma a la luz de las capacidades institucionales.

Las Oportunidades y Amenazas se refieren al escenario externo (contexto).

Las **oportunidades** son factores que operan como facilitadores y se los debe incorporar para favorecer la propuesta.

Al contrario, las **amenazas** son todos aquellos factores que operan de manera negativa, generando riesgos u obstaculizando directamente.

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a factores internos de la organización.

Las **fortalezas** son todas aquellas capacidades con que se cuenta y que son positivas y actúan como fuerzas “motorizantes”.

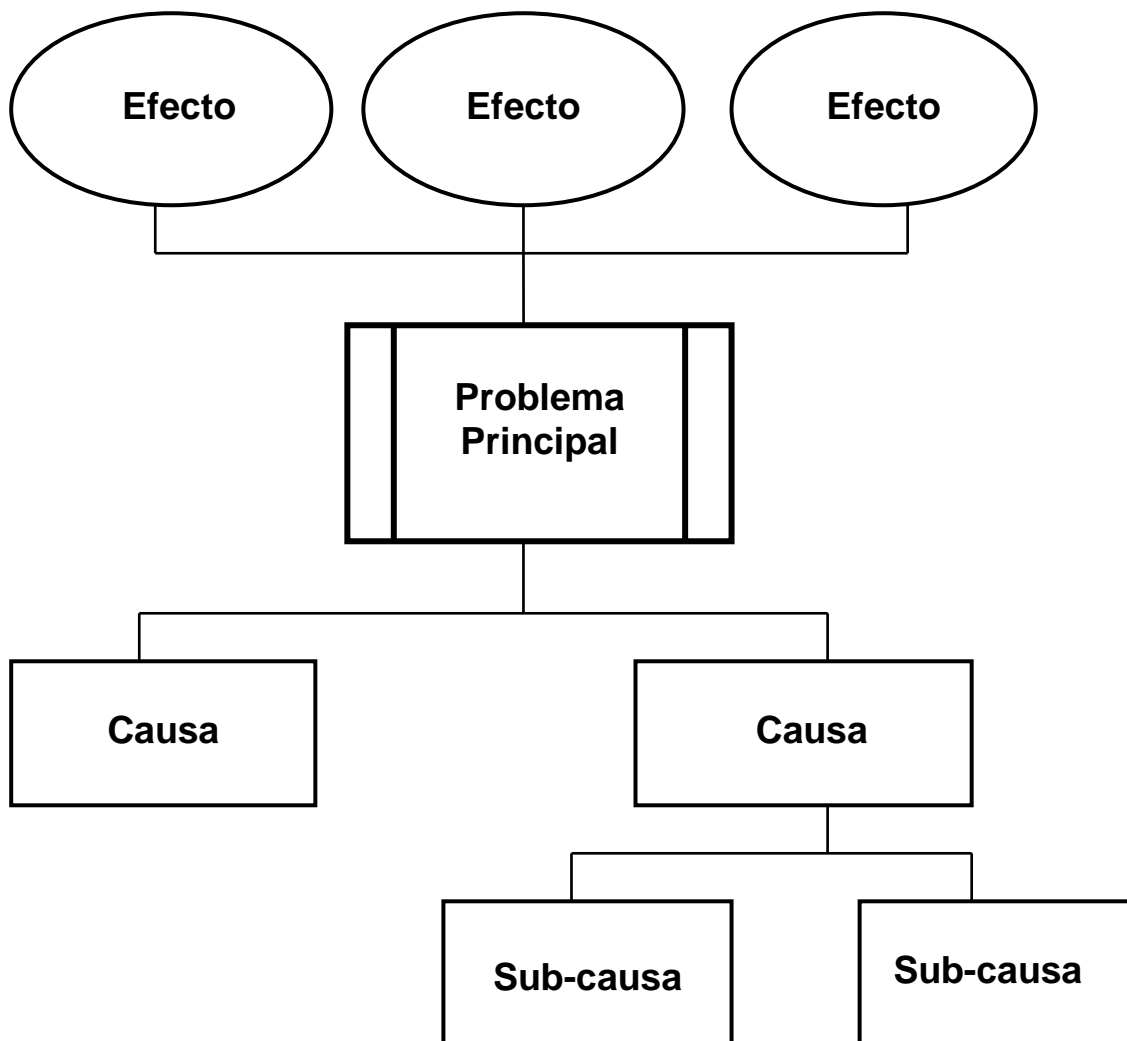
Las **debilidades** son aspectos de la organización que dificultan u obstaculizan, y que actúan negativamente y podrían generar conflictos.

En el análisis global, se intentará relacionar las debilidades con las oportunidades y las amenazas con las fortalezas de manera tal de observar si los factores negativos se neutralizan con los positivos.

3. Análisis de Problemas

- Un **problema** es un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan el logro de un objetivo. Es el estado negativo de una situación determinada, por ejemplo: “Niños/as sin acceso a la educación”. No es la ausencia de solución, por ejemplo: “Faltan escuelas”.
- El problema debe ser **significativo** para los beneficiarios, y permite ordenar y articular al resto de los problemas detectados, según la relación de causa y efecto.
- El problema seleccionado debe ser tal que se pueda resolver con la propuesta o proyecto. Si el problema “le queda grande” al proyecto es conveniente acotarlo de manera que nuestra contribución sea realmente efectiva.
- Una técnica que habitualmente se utiliza para el análisis de problema es la del “**árbol del problema**”. En el tronco se ubica el problema principal seleccionado, en las raíces sus causas, en las ramas sus consecuencias.
- Qué es un diagrama de problemas (“árbol de problemas”). Es la **representación ordenada de las relaciones causa – efecto entre distintas situaciones**.
- Causa es la **acción responsable** de una situación. Efecto es el **resultado** de una situación. Por ejemplo: causa son “los caminos intransitables”, el efecto es “la imposibilidad de sacar la producción a la venta”.

Construcción del Árbol de Problemas



Cómo realizar el análisis de problemas

- Redactar cada problema como una situación que nos afecta.
- Escribir un solo problema que definimos como el principal de entre varios existentes, no problemas posibles o potenciales.
- Ejemplo:
 - No es correcto: no hay jóvenes en la Iglesia.
 - Correcto: la Iglesia tiene un programa desactualizado para los jóvenes.

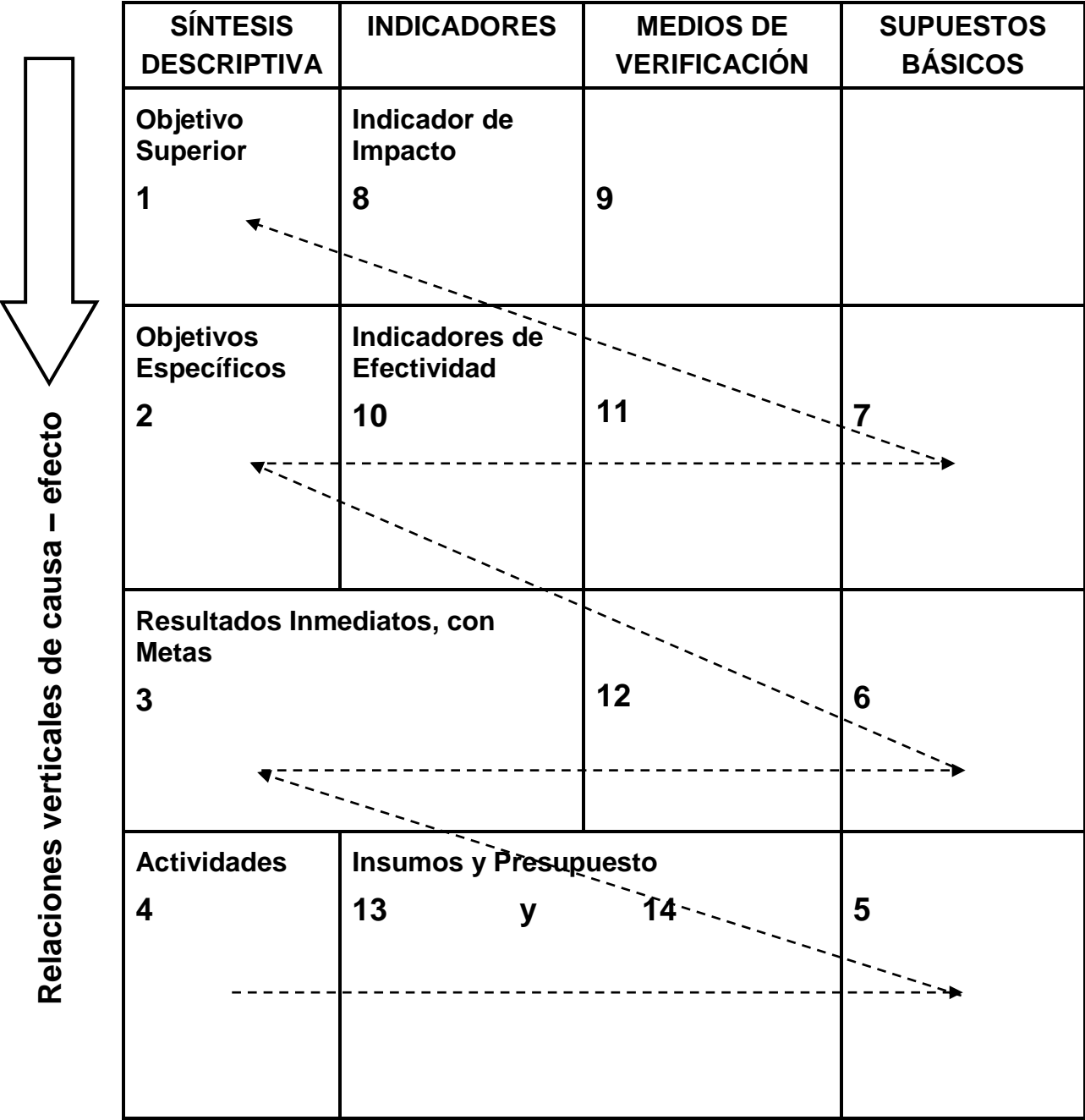
4. Matriz de Marco Lógico

Es una herramienta de planificación y gestión de proyectos de desarrollo que contiene en un mismo cuadro: el objetivo superior del programa ó proyecto, los objetivos específicos, los resultados y las actividades a la vez que sus indicadores, medios de verificación y supuestos.

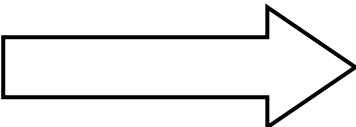
Facilita la planificación participativa y permite comunicar la información más importante del proyecto. Consiste en una matriz con cuatro filas y cuatro columnas dónde cada una de las celdas tiene una relación lógica con las demás (lógica vertical y horizontal).

SÍNTESIS DESCRIPTIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS BÁSICOS
Objetivo Superior Detallar el objetivo general	Indicador de Impacto ¿Cómo se darán cuenta si lograron el objetivo general? Expresar el indicador que señalará el logro del objetivo general	¿Cómo y con qué fuentes verificarán el logro del indicador?	Habitualmente no se escriben supuestos en este casillero, pero sí lo desea, entonces orientese con la siguiente pregunta: ¿Qué cosas deberían suceder, y que están fuera de nuestro control, para lograr el objetivo superior?
Objetivos Específicos Detallar los objetivos específicos	Indicadores de Efectividad ¿Cómo se darán cuenta si lograron cada uno de los objetivos específicos? Expresar los indicadores que señalarán el logro de los objetivos específicos	¿Cómo y con qué fuentes verificarán el logro de los indicadores?	¿Qué cosas deberían suceder, y que están fuera de nuestro control, para que con el alcance de los objetivos específicos pueda lograrse el objetivo superior o general?
Resultados Inmediatos, con Metas Detallar los resultados inmediatos que se esperan <u>en términos cuantitativos</u> con relación a los objetivos específicos.		¿Cómo y con qué fuentes verificarán el alcance de los resultados inmediatos?	¿Qué cosas deberían suceder, y que están fuera de nuestro control, para que con el alcance de los resultados inmediatos puedan lograrse los objetivos específicos?
Actividades ¿Cuáles son las actividades que hay que realizar para alcanzar los resultados inmediatos y las metas.	Insumos ¿Cuáles son todos los recursos (humanos, materiales, financieros) que son necesarios para el desarrollo de las actividades? Detallar para cada una de las actividades.		¿Qué cosas deberían suceder, y que están fuera de nuestro control, para que con la realización de las actividades puedan alcanzarse los resultados inmediatos y las metas?

Sugerencias de pasos para elaborar y leer la Matriz de Marco Lógico



Relaciones verticales de causa - efecto



Relaciones horizontales de correlato entre los logros (objetivos, indicadores y medios de verificación) y los supuestos.

Bibliografía utilizada y sugerida para la complementación del presente material

- Tendiendo Puentes en PME, publicado por ICCO, 2001
- Planificación, Organización y Proyecto, Alicia González Andrada, Ediciones del Incasur, 1999
- Estrategia y Plan, Carlos Matus, Siglo XXI Editores, 11ª. Edición, 1998
- Planificación, Monitoreo y Evaluación y Diversificación de Recursos para Procesos Locales. Mara Manzoni Luz y Humberto Martín Shikiya, Creas, 2003
- Glosario de Términos para el Fortalecimiento de Capacidades en Procesos Estratégicos. Caterina Bain, Gerhild Gürtler y Humberto Martín Shikiya, Creas, 2010
- “El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos; CIDEAL-ADC, Madrid, Introducción”; Camacho, H., Cámara, L. Cascante, R. & Sainz, H. 2001,
- “Gestión del ciclo de proyectos”, Rachel Blackman, TEARFUND, 2003.

1ª Edición: Mayo 2003

2ª Edición, versión actualizada: Febrero 2011

Camacué 238 - 1406 - Buenos Aires – Argentina - Telefax:.. (+54 11) 4631-8516 y 4632-1595
creas@creas.org www.creas.org

Notas: