



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El futuro de las personas, de las instituciones, así como el de las sociedades está relacionado con la gestión del saber o del conocimiento. Compartir y desarrollar estos saberes dentro de una institución es una condición necesaria para poder actuar como un todo. En ese sentido, las cartillas de capacitación propuestas se orientan a dar a conocer tanto a los técnicos y técnicas de Participación Comunitaria como a las organizaciones sociales y comunitarias, los saberes básicos sobre el tema de la gestión institucional de una manera global.

La política 8 de la Secretaría de Estado de Educación considera la participación de los agentes comunitarios en la gestión de la educación como condición ineludible para mejorar la calidad educativa y cumplir con la meta de 1,000 horas de docencia en cantidad y 1,000 de docencia en calidad. Para lograr adecuadamente esta meta debemos mejorar nuestros saberes sobre el relacionamiento de la Secretaría de Estado de Educación (como institución conformada por un grupo de personas) con la comunidad.

A través de estas cartillas para la capacitación sobre cuestiones básicas para el funcionamiento institucional a técnicos/as de la SEE, queremos conseguir la mejora del trabajo en equipo y aumento de la motivación para el desarrollo de las tareas en las que ellos y ellas están involucrados. Esta es una condición necesaria para poder avanzar en la Estrategia Integral de Participación (2008-2012), que nos hemos marcado como meta de la gestión.

Del mismo modo debemos considerar que los cambios que se producen en el mundo y en nuestra sociedad hacen necesarios la actualización e innovación de nuestros conocimientos sobre los estilos de gestión con los cuales hemos venido trabajando. Estas cartillas son un buen aliciente para suscitar en los interesados el interés por estar al tanto de los nuevos

estilos de gestión y la posibilidad de incorporarlos a sus acciones de gestión personal e institucional.

Si bien el material está orientado para servir a las personas e instituciones relacionadas con una gestión de calidad, es nuestro interés que estas cartillas puedan ser conocidas y usadas también por las personas jóvenes ya que ellos constituyen “el terreno fértil en el cual se cimientan los dignos anhelos de progreso y bienestar a los que todos y todas aspiramos, y es la educación la savia que nutre, que da sentido, pertinencia y trascendencia, a la que es sin duda la mejor inversión en el presente y a futuro: LASIEMBRA DE LA PATRIA.”

Finalmente, agradecemos a la OEI el apoyo para la publicación de estas Cartillas, y al Centro de Investigación y Promoción Social (CIPROS), la elaboración técnica de estas Cartillas.

¡JUNTOS PODEMOS!

Lic. Melanio Paredes, M.A.
Secretario de Estado de Educación

CONTENIDO

Introducción

1. ¿Qué es un plan?

2. Estrategia y planificación estratégica

Planificación estratégica

Condiciones de la planificación estratégica

3. El proceso integrado de la planificación estratégica

Misión y Visión

Objetivos estratégicos

Indicadores

4. Conclusiones

INTRODUCCIÓN

La planificación es una herramienta fundamental en la gestión estratégica de las organizaciones, y está vinculada, en sentido general, con la necesidad de prever y anticipar el futuro. Así, podemos pensar la planificación “como un acto de libertad que nos permite superar obstáculos y transformar nuestros deseos en alternativas de solución”.¹

Como instrumento de gestión, la planificación estratégica implica la puesta en marcha de un proceso colectivo, que involucra al conjunto de la organización y genera voluntad política y compromisos de acción viables. Así entendida, la planificación implica además un proceso continuo de aprendizaje institucional.

En consecuencia, la planificación permite a las organizaciones:

- Adelantarse y prepararse para el futuro.
- Construir procesos cooperativos al interior de la organización, así como con la población meta (especialmente en el caso de organizaciones sociales o estatales).
- Elegir entre diferentes alternativas de acción.
- Diseñar un proceso coherente entre las necesidades y las soluciones.
- Asignar tareas y responsabilidades dentro del equipo de trabajo.
- Lograr mejores resultados.²

Es necesario tener en cuenta, además, que la planificación no es algo estático. Una organización no puede conformarse con planificar, elaborar un plan y aferrarse a él como una “receta mágica” que no admite modificaciones. Por el contrario, la planificación es un proceso permanente, que nos obliga a contrastar continuamente el plan de la organización, sus objetivos, metas y actividades con la realidad sobre la que se desea intervenir. Esta realidad es cambiante y dinámica, por ello nuestra planificación debe ser flexible y adecuarse a los cambios.

En este cartilla introductoria, veremos los elementos fundamentales de una metodología para la planificación en las organizaciones, poniendo el énfasis en los conceptos básicos de plan, estrategia y planificación, así como en sus procesos y herramientas más característicos.

1. UNICEF, Planificación de Proyectos Sociales, Buenos Aires, 2006.

2. Op. cit.

1. ¿QUÉ ES UN PLAN?

El Plan es un conjunto coherente y coordinado de objetivos y de medios, que sirve para superar con éxito los desafíos que plantea la realidad diagnosticada. El plan permite contar con un referente claro acerca del futuro que se quiere construir y de las medidas a adoptar, así como el tiempo y los costos.

Un plan permite:

- Identificar objetivos y metas.
- Implementar acciones claras y con sentido.
- Controlar circunstancias imprevistas.

En resumen, si contamos con un plan podemos hacer que los acontecimientos no dependan de la buena o mala suerte sino de nuestras propias acciones. Por eso, un plan estratégico de una organización debe ser capaz de:

- Identificar claramente lo que queremos como organización.
- Coordinar los esfuerzos en forma organizada.
- Lograr los resultados en el tiempo que queremos.
- Asegurar que todos tengan claro qué se va a hacer, por qué, cómo, con cuánto, en qué tiempo y con quiénes.
- Responder en la forma más eficiente a las necesidades institucionales identificadas.

2. ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Podemos definir a la estrategia como “el proceso a través del cual una organización formula objetivos y se dirige a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.”

Es decir, si en la formulación de objetivos se define qué queremos lograr como organización, en la estrategia determinamos cómo alcanzaremos esos objetivos, de manera concreta, a través de un conjunto de acciones coordinadas.

Planificación estratégica

“La planificación estratégica, como herramienta del gerente social, puede definirse como un proceso colectivo orientado a la construcción de un futuro capaz de comprometer a la acción, que le permita proveerle viabilidad, manteniendo un continuo proceso de aprendizaje”.

Los siguientes son algunas de las características y elementos constitutivos de la Planificación estratégica:

- Es un proceso.
- Es colectivo.
- Proyecta una imagen del futuro.
- Genera compromiso para la acción.
- Otorga viabilidad a las alternativas de acción.
- Posibilita el aprendizaje

Condiciones de la Planificación Estratégica

En primer lugar, un proceso de planificación debe contar con la voluntad política para llevarlo a cabo. Esto implica un compromiso de parte del conjunto de la organización y, particularmente, de las personas con mayor poder de decisión. La voluntad política no es algo dado, se construye en el proceso de diálogo y confrontación de ideas y visiones. En segundo lugar, la planificación abre un espacio de diálogo entre los actores, permitiendo confrontar diferentes puntos de vista. Este diálogo

supone además un intercambio horizontal entre las personas de la organización, dando lugar a la corresponsabilidad en la toma de decisiones, rompiendo con la centralización y el “caudillismo” propios de una gestión tradicional e ineficiente.

En tercer lugar, la planificación necesita de la conformación de un equipo políticamente legítimo y técnicamente calificado, capaz de liderar el proceso y orientar a los equipos de trabajo en las tareas de elaboración del plan estratégico.

En cuarto lugar, debemos considerar a la planificación como un proceso de análisis-reflexión-decisión. Como toda actividad analítica, la planificación es producción de conocimiento (sobre la realidad institucional y sobre la realidad en la cual se desea intervenir), pero es un conocimiento orientado a la toma de decisiones. Cuando elegimos un objetivo (y dejamos de lado otros) o definimos una meta, lo hacemos a partir de un conocimiento o estimación sobre su viabilidad y factibilidad, teniendo en cuenta cuál será la mejor decisión de cara a la acción.

Por último, debemos considerar que las situaciones de crisis favorecen la planificación estratégica. No hay que sentir temor ante las crisis. Incluso, muchos autores señalan que la práctica de la planificación surge precisamente ante situaciones críticas de carencia e incertidumbre (por ejemplo, ante la existencia de recursos limitados). Las crisis abren la posibilidad de cuestionar la práctica institucional y nos permiten el aprendizaje y el cambio.

3. EL PROCESO INTEGRADO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Este proceso incluye cuatro etapas:

- a) Etapa Filosófica: Misión y Visión
- b) Etapa Analítica: Políticas
- c) Etapa operativa: Objetivos, Estrategias, Actividades
- d) Acción y desarrollo: Organización y control

A continuación, nos detendremos en detalle sólo en la consideración de los criterios para la formulación de la misión y visión y en los objetivos estratégicos.

Misión y visión

• **Misión:** Es la enunciación explícita de la razón de ser de la institución. Esta misión se refleja en la estructura de la organización y en los criterios de asignación de recursos. Responde a los interrogantes:

- Quiénes somos
- Qué buscamos
- Por qué lo hacemos
- Para quiénes trabajamos

• **Visión:** Es una representación de lo que debe ser en el futuro una organización o institución. Es una declaración de valores, aspiraciones y metas. Responde a las interrogantes:

- Cómo contribuye la institución al futuro.
- Cuál es la situación deseada para nuestros beneficiarios
- Cómo podemos lograr ese futuro.

Objetivos

Objetivo Estratégico General (OEG): Es el propósito o fin esencial que se pretende alcanzar para lograr la misión. Es de largo plazo. Responde a lo que deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual intervenimos. Debe ser expresado en términos cualitativos y ser susceptible de medición a través de indicadores de impacto y resultados objetivamente verificables.

Objetivos Estratégicos Específicos (OEE): Son propósitos o fines que se desprenden del objetivo estratégico general. Son, de hecho, las diferentes partes en que se divide el OEG. Son de mediano plazo y permiten el logro del objetivo general. Los OEE son susceptibles de medición a través de indicadores de resultado y producto objetivamente verificables.

Indicadores

Indicadores de Impacto. Se asocian a los objetivos generales. Miden los cambios a lograr a mediano y largo plazo y muestran los efectos del cambio como consecuencia de los resultados.

Indicadores de Resultados. Indican el progreso en el logro de los propósitos en las acciones.

Reflejan el cumplimiento de los objetivos (generales o específicos) definidos.

Indicadores de Productos. Miden los objetivos específicos o acciones que se van a producir durante su ejecución. Reflejan bienes y servicios provistos en una determinada intervención.

Indicadores de Insumos. Se asocian a las acciones realizadas, dando cuenta de los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las mismas.

4. CONCLUSIONES

A modo de cierre de esta cartilla de introducción a la planificación estratégica, ofrecemos aquí un cuadro comparativo entre tres de los elementos básicos para la planificación: la política, la estrategia y el plan.

Este cuadro permite visualizar de manera sencilla la secuencia lógica que debe seguir un proceso de planificación y muestra, asimismo, que ésta no es un simple proceso “técnico”, cuyo éxito depende exclusivamente del manejo de instrumentos y “recetas”, sino que es fundamentalmente un proceso político, que implica una visión de futuro y una voluntad de alcanzarlo.

Política	Estrategia	Plan
Es doctrinaria	Es metodológica	Es ejecutivo
Traza objetivos de largo aliento	Plantea objetivos específicos	Plantea metas concretas
Es un mandato	Es un diseño (el cómo)	Es un dispositivo para la acción