

CAPÍTULO 4^a

METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Qué beneficios aporta la planificación estratégica?
- ¿Cómo se puede ayudar a una organización de base a desarrollar una visión y una misión?
- ¿Cómo se pueden analizar las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas en el medio?

I METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Como se ha mencionado, la planificación estratégica es una herramienta de *Empoderamiento*, que permite a las comunidades ejercer más control sobre su propio destino, en vez de estar sujetos de los planes de otras entidades externas. También, la planificación estratégica es una de las herramientas que las comunidades pueden utilizar para usar sosteniblemente sus recursos.

Las comunidades que logran integrar sus recursos humanos, económicos y culturales hacia una visión compartida, tienen mejores probabilidades de lograr sus propósitos de bienestar, que las comunidades que improvisan soluciones a problemas sobre la marcha.

No existe una sola metodología para implementar los distintos pasos en la planificación estratégica. Más bien, diferentes organizaciones han desarrollado una amplia gama de metodologías. Por lo tanto, no se debe pensar que las metodologías presentadas a continuación son las únicas formas de desarrollar los distintos elementos de la planificación estratégica. Son metodologías

Las comunidades que logran integrar sus recursos humanos, económicos y culturales hacia una visión compartida, tienen mejores probabilidades de lograr sus propósitos de bienestar.

^a Editado por Luis Dumani (2018) con base en "Planificación Estratégica" (1998). Capítulo 4. Capacitación en Liderazgo Moral, EB-Prodec Universidad Núr, Santa Cruz: Bolivia.

que los autores han encontrado útiles. Por eso, se las incluye como una guía.

A continuación se enumeran las diferentes etapas que atravesaremos en este proceso.

ETAPAS

1. Plan de las actividades de la planificación estratégica y su aprobación. Selección del equipo de planificación estratégica.

Para este fin resulta útil desarrollar un “plan para planificar”, lo cual se explica con mayor detalle en esta sección.

2. Identificar un marco conceptual común sobre el desarrollo.

3. Formular una visión compartida ¿Adónde queremos llegar? incluyendo los siguientes elementos:

- a) Visión de la comunidad transformada (micro-región)
- b) Visión de la organización local
- c) Misión de la organización local

4. Realizar un análisis contextual ¿Dónde estamos? que consiste en:

- a) Análisis contextual de la micro-región
- b) Análisis contextual de la comunidad
- c) Análisis de las fortalezas y debilidades y de las oportunidades y amenazas de la comunidad (organización)

5. Elaborar las estrategias y las líneas de acción ¿Cómo llegaremos allí? Elaboración del borrador escrito del plan estratégico.

6. Presentar el plan estratégico a la comunidad para su revisión y aprobación.

Reunión Inicial de la Organización Local:

Antes de iniciar la planificación estratégica con la comunidad, es necesario que los miembros de la organización o grupo coordinador comprendan y aprueben el programa. Por eso, es aconsejable dedicar una reunión al análisis de los beneficios de la planificación estratégica, las preocupaciones y dudas que los miembros de la organización puedan tener con respecto a ella. Compartiendo libremente sus sentimientos sobre la planificación estratégica y buscando soluciones a sus preocupaciones, se puede llegar a un consenso sobre el valor de la planificación estratégica y se puede lograr una sensación general de comodidad con el proceso.

Introducción: Se explica que la planificación estratégica es un método utilizado por las empresas y organizaciones que desean progresar y lograr todo lo que puedan con los

recursos que tienen. Este método también puede ser aplicado en la comunidad para que pueda definir una visión para guiar su propio desarrollo, identificar y aprovechar al máximo los recursos que tiene, muchos de los cuales a menudo pasan desapercibidos, analizar sus propias fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas externas y, finalmente, elaborar estrategias y líneas de acción para que pueda comenzar a tomar pasos concretos hacia la realización de su visión. Se lleva a cabo por medio de una serie de trabajos dinámicos, algunos de los cuales se realizan con toda la comunidad, y otros sólo con el equipo de planificación estratégica.

Además de los miembros de la organización, el equipo de planificación estratégica puede incluir a personas interesadas en el progreso de la comunidad, provenientes de otras organizaciones y con conocimientos sobre distintos aspectos de la comunidad. Estos otros miembros pueden ser seleccionados por la organización entre los voluntarios que se ofrecen en una asamblea comunal. Si existen varios voluntarios, se debe tratar de que el equipo incorpore a representantes de tantos diferentes sectores de interés de la comunidad como le sea posible.

Además de los miembros de la organización, el equipo de planificación estratégica puede incluir a personas interesadas en el progreso de la comunidad.

En general, es preferible que el equipo de planificación estratégica sea lo suficientemente grande como para abarcar una diversidad de conocimientos e intereses en la comunidad y lo suficientemente pequeño como para facilitar la asistencia y la consulta en las sesiones de trabajo. Por lo tanto, se recomienda una cantidad de 8 a 12 personas. En casos excepcionales, en que otros miembros de la comunidad no deseen participar, los mismos miembros de la organización pueden actuar como el equipo de planificación estratégica.

Análisis de Beneficios: Se explica al grupo que se utilizará la técnica del cuchicheo en parejas ("pensar - dialogar - compartir") para analizar los beneficios de la planificación estratégica. Luego se hace la siguiente pregunta: ¿Cuáles son algunos de los beneficios de realizar una planificación estratégica?

Se le pide a cada persona que piense sobre la pregunta y luego comparta sus ideas con la persona sentada a su lado. Después de aproximadamente 5 minutos de diálogo, se pide a todos compartir sus ideas con el grupo en general y se hace una lista en la pizarra de los beneficios identificados.

A la lista de beneficios generada por los participantes se puede agregar que la planificación estratégica:

- ✓ Contribuye a la unidad de pensamiento acerca del proceso de desarrollo, lo cual facilita la unidad de decisión en la práctica.
- ✓ Proporciona una forma estructurada para pensar sobre el futuro y hacer planes para influir en él.
- ✓ Provee un medio para discernir las acciones más importantes a realizar.

- ✓ Da una guía para aprovechar y lograr más con los recursos existentes.
- ✓ Contribuye a mejorar el trabajo de equipo dentro de la organización y la comunidad.
- ✓ Proporciona un medio para la autodeterminación.

Identificación de dudas y preocupaciones: Se aclara que el proceso de planificación estratégica normalmente exige una serie de actividades en el transcurso de 2 o 3 meses y se explican brevemente los diferentes pasos y las actividades involucradas. Puesto que es una actividad prolongada, su éxito dependerá del grado de compromiso que los miembros de la organización tienen con ella. Entonces, se hace una ronda y se pide a cada participante responder a la siguiente pregunta y compartir libremente cualquier duda o preocupación que tenga:

¿Cómo se siente acerca de participar en un proceso de planificación estratégica en nuestra comunidad?

De esta manera, los que están convencidos del valor de la planificación estratégica pueden expresar su entusiasmo, y los que tienen dudas también pueden expresarlas. Con base en los comentarios hechos, se hace una lista en la pizarra de las dudas y principales preocupaciones.

Puesto que la planificación estratégica es una actividad prolongada, su éxito dependerá del compromiso que los miembros de la organización tienen con ella.

Cómo enfrentar las preocupaciones: Se lee cada una de las preocupaciones y se realiza una lluvia de ideas al respecto, tratando de pensar en todas las maneras posibles de resolver el punto preocupante. Primero, se anima a todos a dar cualquier idea que se les ocurra, aunque les parezca ridículo o imposible de realizar. En esta fase de la dinámica nadie debería criticar o comentar sobre la factibilidad de una idea dada. Más bien todos deberían concentrarse en pensar en todas las ideas posibles para enfrentar el problema. Después de generar esta lista de posibles soluciones, se analizan de nuevo, escogiendo las soluciones que el grupo considere mejores. Luego, se repite el proceso con el próximo punto preocupante.

Algunas de las preocupaciones más comunes que surgen y algunas posibles respuestas a ellas incluyen:

- **Sentimiento de falta de capacidad:** Los participantes en el proceso y los miembros de la organización pueden buscar la orientación necesaria. Si hay algunos ejercicios que no entienden claramente, pueden pedir apoyo de un tutor o de un facilitador. Ellos a su vez pueden aclarar sus dudas con otros conocedores del tema.
- **Tiempo:** Hay distintas formas de organizar el tiempo necesario para la planificación estratégica. Se puede hacer poco a poco, programando una actividad por semana y aun dejando dos semanas entre actividades cuando sea necesario. Es posible

hacerla de una forma intensiva en un tiempo de descanso agrícola (tiempos de baja intensidad de trabajo o tiempos libres entre siembras). Se pueden realizar todas las actividades relacionadas con la visión en días consecutivos. Luego, una semana más tarde, se realizan "las actividades de análisis contextual, y otra semana después, la formulación de estrategias y líneas de acción, dedicando de dos a cuatro mañanas, cada semana, según las actividades a realizar.

- **Urgencia:** A veces los integrantes de las organizaciones sienten que la urgencia de la problemática local es tan apremiante que no pueden darse "el lujo" de tomar tiempo para planificar. Aquí los organizadores del taller pueden asegurar a los participantes que cuando una planificación está bien hecha, ésta más bien representa una inversión en la eficacia de la organización. En este sentido, la planificación va alineando todos los recursos y esfuerzos de la organización en un solo sentido, evitando así la dispersión. En otras palabras, ayuda a la organización a distinguir entre lo meramente *urgente* y lo realmente *importante*.
- **El ritmo del cambio:** Algunas organizaciones sienten que el futuro es tan incierto y está tan sujeto a cambios que no vale la pena planificar porque los planes no van a estar vigentes en dos o tres años plazo. El facilitador de la planificación respondería que los planes estratégicos más bien ayudan a la organización a navegar por esos cambios, manteniendo su enfoque y haciendo los ajustes necesarios periódicamente. Después de todo, un plan estratégico es una guía, no un documento hecho sobre "piedra". De hecho, muchas organizaciones revisan y replantean sus planes una vez al año.

El plan estratégico es una guía, no un documento hecho en "cemento". De hecho, muchas organizaciones revisan y replantean sus planes una vez al año.

En último caso, se puede decidir eliminar algunos de los ejercicios sugeridos. Si se escoge esta alternativa, es importante tomar en cuenta que el pensamiento estratégico depende en algún grado del desarrollo de cada uno de los tres elementos que sirven como insumos; es decir, el marco conceptual del proceso del desarrollo, una visión y un análisis contextual. Mientras más plenamente desarrollado tengan los participantes cada uno de estos elementos, más fácil les será formular planes que sean realmente estratégicos. Por eso, no se debe eliminar ninguno de los tres elementos por completo; se debe estar consciente de que el aprendizaje y los logros alcanzados no serán los mismos si se excluyen algunos de los ejercicios, que si se realizaran en su totalidad.

Por ejemplo, se podría eliminar un medio día de trabajo si sólo se formula la visión de la comunidad transformada, sin definir la misión y la visión de la organización local, pero en tal caso sólo se podrá trabajar en estrategias relacionadas con la comunidad y no en otras que ayuden a mejorar la organización misma y a enfocar su trabajo. O se podrían eliminar 1 o 2 mañanas, al cortar algún ejercicio que sea parte del análisis micro regional o del análisis contextual de la comunidad, pero se quedarían sin el conocimiento y la conciencia que estos ejercicios proporcionan. Una mejor alternativa para acortar el tiempo en este caso sería dividir a los participantes en grupos, dar un ejercicio distinto a

cada grupo para realizar, y luego pedir a cada grupo que presente sus resultados, dando oportunidad a todos los participantes de expresar sus opiniones y hacer sus comentarios.

Finalmente, si los problemas relacionados con el tiempo se deben a la época del año, puede ser necesario postergar la planificación estratégica hasta un tiempo más adecuado.

En resumen, lo importante para resolver el problema del tiempo es consultar ampliamente para determinar las mejores alternativas para todos, además de tener el cuidado de realizar ampliamente los ejercicios más importantes para formular un marco conceptual de desarrollo, una visión compartida y un análisis contextual, que son los elementos imprescindibles para desarrollar estrategias adecuadas.

Analicemos las diferentes etapas una por una:

1. Plan de las Actividades de la Planificación Estratégica, su Aprobación y Selección del Equipo de Planificación Estratégica.

Puesto que las actividades de la planificación estratégica exigen cierto compromiso de tiempo durante varios meses, es importante dialogar con la organización sobre los beneficios de la planificación estratégica y buscar un tiempo para el trabajo que facilite la asistencia de todos los miembros.

Una forma de organizarse como equipo de planificación es desarrollar un “plan para planificar” y así asegurar que todos los integrantes del equipo estén armonizados con el esfuerzo. Normalmente, un “plan para planificar”, el cual debe ser aprobado, incluye los siguientes elementos:

- A. Identificar las etapas y los temas a desarrollar en el proceso de planificación.*
- B. Determinar quiénes participarán y tomarán decisiones y quiénes aportarán Información.*
- C. Asignar las tareas generales y específicas del equipo facilitador de la planificación.*
- D. Elaborar un cronograma detallado de las sesiones.*
- E. Fijar un presupuesto para el proceso de planificar.*
- F. Identificar los resultados esperados del proceso de planificación.*
- G. Redactar un glosario de términos.*

Según el tamaño de la organización, todos sus miembros pueden integrar el equipo, sólo los miembros de la junta directiva pueden integrarlo, o se pueden escoger a los miembros que sean más adecuados, tomando en cuenta su capacidad, interés y dedicación.

En las organizaciones que cuentan con más personal y pagado (a diferencia de una junta directiva compuesta de líderes voluntarios), la junta directiva en general tiene la virtud de ser una fuente de ideas externas y objetivas, ideas que muchas veces ayudan al personal a tener una perspectiva más allá del quehacer diario de la organización. También es

importante que el equipo de planificación estratégica incorpore puntos de vista de otras personas externas a la organización, por ejemplo, grupos interesados (organizaciones comunitarias, beneficiarios, autoridades gubernamentales competentes u otra entidad afín.

Otra manera para incorporar personas y puntos de vista de la comunidad es convocar a una asamblea comunal, con el apoyo de los líderes de la comunidad. La finalidad de la asamblea es explicar el propósito de la planificación estratégica y los beneficios que puede aportar a la comunidad. Después de explicar los diferentes pasos y los responsables de cada uno, se piden voluntarios de la comunidad para ayudar en las diferentes etapas, específicamente:

- 1) Voluntarios para integrar el equipo de planificación estratégica, recalcando la importancia de tener representantes de diferentes organizaciones y sectores de la comunidad, dando importancia especial a los más necesitados, tales como mujeres, jóvenes, jornaleros sin terrenos propios, etc. Es importante que estos voluntarios comprendan y acepten el compromiso de tiempo que implica ser miembro del equipo de planificación estratégica. El número óptimo de voluntarios de la comunidad es de 4 a 5 personas, pudiendo llegar hasta 6 si hay muchas organizaciones y grupos para representar.
- 2) Voluntarios para colaborar en el análisis micro regional y en el análisis contextual de la comunidad, que contribuyan elaborando un mapa de la micro región y de la comunidad, tomar un censo de la comunidad, etc. Todos los miembros de la comunidad que deseen pueden ayudar en estos trabajos.
- 3) Un grupo de "personas clave" sugeridos por la comunidad para revisar, junto con el equipo de planificación estratégica, las estrategias y líneas de acción elaboradas y sugerir mejoras, antes que se presenten los resultados a la comunidad. Si hay personas que la organización desea que se integren en el equipo, pero que no pueden hacerlo por razones de tiempo, sería bueno incluirlas en el grupo de "personas clave".

Es recomendable poner hojas de papel en la pared y escribir los nombres de los voluntarios, para que quede en claro quién se ha ofrecido y a qué se ha comprometido, y para que los voluntarios tomen en serio su compromiso. Aunque no existe una fórmula mágica, es recomendable que más de la mitad hasta dos terceras partes de los miembros del grupo planificador pertenezcan a la organización.

2. Identificar los Elementos de un Marco Conceptual Común Sobre el Desarrollo

Es importante que todos los miembros del equipo de planificación estratégica participen en este ejercicio, para que desarrollen una unidad de pensamiento en cuanto al proceso de desarrollo.

a) Realizar el siguiente ejercicio antes de entrar a definir los elementos del marco conceptual de desarrollo

Modelo de desarrollo: Se explica que antes de planificar el desarrollo de la comunidad es necesario que todos compartan un concepto común acerca de lo que es el desarrollo. Por eso, en esta reunión se comparan las diferentes ideas sobre el desarrollo y se trata de llegar a una unidad de pensamiento sobre el propósito del desarrollo.

Antes de planificar el desarrollo de la comunidad es necesario que todos compartan un concepto común acerca de lo que es el desarrollo.

Trabajo en pequeños grupos: Se divide a los miembros en 2 o 3 grupos de 5 personas cada uno. Se pide a cada grupo que describa algunos aspectos del modelo tradicional de desarrollo, o sea, las ideas más comunes que las personas tienen sobre el desarrollo. Por ejemplo, si en este momento se dijera a cualquier miembro de la comunidad: "la próxima semana se iniciará un proyecto de desarrollo en la comunidad", ¿Cuáles serían sus expectativas? ¿Qué actividades esperaría ver realizadas por el proyecto?

Agrupar las respuestas: Se pide a cada grupo compartir sus respuestas. Al escribir las ideas de cada grupo en el pizarrón, se trata de agruparlas en 3 columnas, según el concepto expresado: "Infraestructura y Crecimiento", "Asistencialismo" o "Empoderamiento y Desarrollo de Capacidades". Puesto que se han pedido las ideas tradicionales sobre el desarrollo, probablemente la mayoría de las respuestas se relacionarán con los primeros dos enfoques, aunque algunos pocos pueden haber enfocado ideas relacionadas con la "Empoderamiento".

Conceptos de Desarrollo

1 "Infraestructura y Crecimiento"	2 "Asistencialismo"	3 "Empoderamiento"

Por ejemplo, ideas tales como, "construir un puesto de salud, una escuela, o cualquier tipo de infraestructura", "crear industrias" o "mejorar la economía", entrarían en la columna 1, así como comentarios negativos, tales como "construir un puesto de salud y dejarlo sin medicamentos" o "exigir que la comunidad ponga la mano de obra para construir algo que ni siquiera nos sirve después."

Ideas tales como, "el Gobierno o una Organización tiene que traernos tal cosa o hacer tal otra por nosotros", entrarían en la columna 2, así como reacciones ante experiencias negativas, tales como "ellos siempre prometen y no cumplen."

Finalmente, si hay ideas relacionadas con "mejorar la vida de toda la comunidad", "conservar los valores culturales u otras formas de vida valiosas que tenemos", "tratar de conseguir lo que nos hace falta por medio de la educación", "la comunidad debe determinar sus prioridades", "necesitamos aprender más y capacitarnos", o "debemos hacer lo que podemos por nuestra cuenta", éstas entrarían en la columna 3.

Discusión en Plenaria: Si al inicio de la discusión no se ponen los títulos a las columnas, se pregunta a los participantes: ¿Qué tienen parecido las ideas escritas en la columna 1? Después de un diálogo con los participantes al respecto, se titula la columna "*Infraestructura y Crecimiento*" y se explican brevemente las características en sus propias palabras.

Se hace la observación de que los que miran al desarrollo como 'infraestructura y crecimiento' ponen énfasis en los objetos. Se dedican a construir escuelas, puestos de salud, mercados u otros edificios que podrían ser útiles si fueran parte de un programa más amplio; pero muchas veces su idea de desarrollo termina allí. No se preguntan si va a haber una maestra para dar clases en la escuela o una enfermera y medicinas para centro de salud. A veces tratan de establecer fábricas o industrias para crear empleos, pero no se preocupan por pensar si los sueldos que pagarán en la fábrica serán justos, si ese tipo de fábrica contaminará el medio ambiente o si terminará con todos los recursos naturales de la región.

Finalmente, se pide a los participantes que analicen el enfoque, preguntando:

1) *¿Cuáles son los supuestos en que se basa este enfoque de desarrollo?*

2) *¿Cuáles son sus creencias y valores acerca de la gente?*

3) *¿Qué beneficios trae?*

4) *¿Qué problemas provoca?*

Esperando el Puesto de Salud

En una comunidad, muchos niños pequeños estaban muriendo de una enfermedad infecciosa. Un visitante preguntó a los miembros de la comunidad: ¿Qué están haciendo para tratar de detener la enfermedad?

Ellos respondieron: "Nada. Es la responsabilidad del Puesto de Salud."

Aunque sus propios hijos se estaban muriendo se habían acostumbrado tanto a la dependencia que no se les había ocurrido que ellos podían tener una iniciativa propia.

Seguidamente, se pide a los participantes analizar las ideas escritas en la columna 2, para ver lo que tienen de parecido. Después del diálogo entre los participantes, se titula la columna "Asistencialismo" y brevemente se explica las características en sus propias palabras.

Los miembros de la comunidad que miran el desarrollo como "asistencialismo" tienen razón en que hay cosas que la comunidad no puede hacer por sí misma y que necesita ayuda externa para realizarlas. Muchas instituciones que tienen programas, que se podrían llamar "asistencialistas", buscan responder a las necesidades básicas de la población, lo cual es positivo. Pero a veces las comunidades se acostumbran a ello y hasta llegan a un extremo de dependencia que destruye la dignidad del ser humano y que crea una actitud pasiva. Estas comunidades no piensan en hacer algo por sí mismas, sólo se quejan de que los de afuera no hacen lo suficiente por ellos. Puesto que dependen de los de afuera, aceptan cualquier cosa que les ofrezcan, sin pensar si realmente les conviene o no. No tienen ningún control sobre su propio desarrollo.

En este caso, se les pide a los participantes que analicen el enfoque "asistencialista", analizando nuevamente: ¿Cuáles son los supuestos en que se basa este enfoque de desarrollo? ¿Cuáles son sus creencias acerca de la gente? ¿En qué valores se basa? ¿Qué beneficios trae? ¿Qué problemas provoca?

1) *¿Cuáles son los supuestos en que se basa este enfoque de desarrollo?*

2) *¿Cuáles son sus creencias y valores acerca de la gente?*

3) *¿Qué beneficios trae?*

4) *¿Qué problemas provoca?*

Marco conceptual del desarrollo como “empoderador y desarrollador de capacidades” y como proceso de aprendizaje para la generación y aplicación de conocimiento: Antes de pasar a la columna 3 (si existe), se pregunta: ¿Qué cosas hay de bueno en estos dos enfoques que queremos mantener? ¿Qué cosas queremos cambiar? ¿Qué podemos hacer nosotros para cambiarlas?

Después del diálogo con base en estas preguntas, se explica que debido a las muchas experiencias negativas generadas por proyectos basados en los primeros dos enfoques, se está desarrollando un marco conceptual del desarrollo, que enfoca al desarrollo como “empoderador y enfocado en el desarrollo de capacidades” y como un “proceso de aprendizaje” para participar en la generación y aplicación de conocimiento. Si fueron mencionadas algunas ideas relacionadas con este enfoque que se colocaron en la columna 3, se puede comentar sobre cada una de ellas. Luego, se pueden explicar brevemente sus características en sus propias palabras.

Los que miran al desarrollo como “empoderamiento” ponen el énfasis en el desarrollo de las capacidades de los miembros de la comunidad. Tratan de incrementar la capacidad de la comunidad para tomar sus propias decisiones sobre el desarrollo que les conviene y responsabilizarse por su propio desarrollo. Asimismo, tratan de facilitar el desarrollo de las capacidades de los miembros de la comunidad en las diferentes áreas de desarrollo que les interesan. Consideran que la comunidad misma debería tomar la iniciativa para su desarrollo, haciendo lo que puede por sí misma y buscando apoyo para los proyectos que exigen ayuda.

Esto se logra por medio del aprendizaje y de la organización comunitaria. Al saber lo que desea y necesita, la comunidad está en una posición de dialogar con los que ofrecen este apoyo y defender sus intereses ante ellos, en vez de aceptar pasivamente cualquier proyecto impuesto desde afuera.

Al saber lo que desea y necesita, la comunidad está en una posición de dialogar con los que le ofrecen apoyo y puede defender sus intereses ante ellos.

Este enfoque de desarrollo trata de velar por el bienestar de todos los miembros de la comunidad, y de asegurar que los beneficios del desarrollo lleguen a todos y que no se queden sólo en las manos de unos pocos. Además, pone énfasis en aumentar la satisfacción de una amplia gama de necesidades fundamentales, incluyendo la participación, el entendimiento y la identidad cultural, además de las necesidades básicas de subsistencia.

Tal como se ha hecho con los otros enfoques, se pide a los participantes que analicen las preguntas de los supuestos, creencias y valores en los cuales está basado el marco conceptual del "desarrollo como empoderamiento y un proceso de aprendizaje" y los problemas o beneficios que podría generar este marco conceptual.

Por último se pide a cada participante expresar en sus propias palabras las conclusiones a las cuales ha llegado por medio de la consulta en la reunión.

b) Definición de los elementos del marco conceptual de desarrollo basado en un enfoque de empoderamiento

Se pide a cada miembro del grupo de planificación estratégica pensar en 3 elementos que le son importantes, los cuales, según considera, deben ser reflejados en los proyectos de la comunidad. Pueden ser elementos tales como promover la justicia social, conservar los recursos naturales de la comunidad, buscar la participación de todos, alentar la solidaridad, velar por los derechos humanos, u otros valores apreciados por los participantes.

Cada participante debe anotar los 3 elementos que ha pensado. Luego, se hace una ronda para que cada participante mencione uno de sus elementos y la razón por la cual considera que es importante tomarlo en cuenta en el desarrollo. El facilitador apunta en la pizarra cada elemento mencionado, si se repite el mismo elemento, anota cuántas personas lo mencionaron. Se repite la ronda, dando la oportunidad a cada participante de que mencione su segundo elemento, y luego se hace lo mismo con el tercero.

Se consulta sobre los elementos y su importancia, hasta llegar a un consenso sobre cuáles deberían ser mencionados de alguna forma en el marco conceptual de desarrollo.

Este marco conceptual del desarrollo servirá para guiar las siguientes etapas del proceso de planificación.

3. Formular una Visión Compartida ¿Adónde Queremos Llegar?

Visión de la comunidad transformada

Es importante que todos los miembros del equipo de planificación estratégica participen en este ejercicio, para que tengan una visión compartida hacia la cual enfocar las estrategias que desarrollen.

Una reflexión inicial espontánea de 10 minutos para formular la visión de la comunidad transformada sería responder a las siguientes preguntas en el equipo:

1) *¿Cuáles cambios y mejoras visualizamos en nuestra comunidad a largo plazo?*

2) *¿Qué medidas correctivas tendríamos que tomar para efectuar un cambio positivo?*

Formulación de la visión compartida en la comunidad

La visión no es estática. Al principio del proceso de transformación se le puede definir en términos generales. Es importante definir el tiempo, por ejemplo, de aquí a 3 años o a 5 años. Debemos comprender que el conocimiento de la realidad de la comunidad que resulta de la investigación participativa y el desarrollo de capacidades por parte de los miembros de la comunidad, como fruto de los cursos de capacitación y espacios de aprendizaje, influyen en la visión misma, la hacen evolutiva y contribuyen con la definición de sus detalles.

Es posible realizar una o varias reuniones en la comunidad para construir una visión compartida inicial. En una primera reunión pueden hacerlo por medio de elaborar una tabla T en la pizarra de lo que ya hay en la comunidad y que no quieren perder, y de lo que falta, que realmente consideran beneficioso para la comunidad.

Tabla T: Visión Compartida de la Comunidad a... años

¿Qué tenemos que no queremos perder en la comunidad?	¿Qué no tenemos que deseamos tener y que beneficiaría a la comunidad?
•	•
•	•
•	•
•	•

El propósito del ejercicio es estimular la reflexión y diálogo. Por lo tanto, no se debe tener mucha prisa para llenar cada cuadro, sin estimular una amplia consulta e intercambio de opiniones sobre cada punto.

Una persona del equipo de planificación puede ir anotando en la pizarra. Al final del ejercicio pueden resumir en uno o dos párrafos, o en un dibujo elaborado por los participantes, las ideas generales que han surgido, para describir su visión de la comunidad.

En una segunda reunión se puede hablar del proceso de cambio y transformación social requeridos para alcanzar esa visión consultando sobre las siguientes preguntas:

“De acuerdo con su lectura de la sociedad, quienes se dedican a la acción social forman y perfeccionan una visión de su trabajo dentro del espacio social que tienen disponible. En este contexto, la palabra «visión» no significa simplemente un conjunto de objetivos o la descripción de un estado futuro idealizado. (Este enfoque)...la visión tiene que expresar una idea general de cómo se quieren alcanzar los objetivos: la naturaleza de las estrategias que se emplearán, los enfoques que se han de adoptar, las actitudes que se han de asumir, e incluso un esbozo de algunos de los métodos que han de implementarse. La visión del trabajo formulada por dicha organización nunca es completa, sino que debe llegar a ser cada vez más precisa, siendo capaz de incluir acciones en constante evolución y de creciente complejidad, y alcanzar niveles cada vez más altos de precisión en su funcionamiento.”
Tomado de *Leer la sociedad y formular una visión*. (2012) Resumen de Acción Social (p.7)

1) *¿Qué hay que hacer para llegar a la visión? ¿Cómo vamos a alcanzar la visión?*

2) *¿Qué estrategias, enfoques y métodos se pueden seguir para alcanzar la visión?*

3) *¿Qué capacidades necesitamos desarrollar para iniciar una transformación en dirección de nuestra visión? ¿Qué actitudes necesitamos desarrollar?*

- 4) *¿Qué podemos hacer en los próximos 6 meses para ir de donde estamos hacia nuestra visión?*

APLICACIÓN PRÁCTICA

Realizar 2 reuniones de visión con la comunidad:

1. La primera reunión, para estimular una consulta basada en la tabla T y llegar a formular una visión inicial. Resumir la visión en un párrafo corto.
2. La segunda reunión, para consultar sobre las preguntas anteriores que ayudan a definir un párrafo con el proceso de transformación, el desarrollo de capacidades y algunas ideas sobre estrategias, métodos y actitudes para alcanzar la visión.

En esta segunda reunión debe tener:

- a) La información de la tabla con la visión en un párrafo corto.
- b) Otro párrafo que se resume la visión elaborada con estrategias y métodos.
- c) Anotar otras conclusiones que llegue el grupo con base en lo anterior.

Misión de la organización

Se pueden realizar los próximos dos temas en una sola reunión, únicamente con los miembros de la organización, ya que se relacionan específicamente con ellos.

Se consulta en grupo sobre las siguientes preguntas:

- 1) *¿Cuál es el propósito de nuestra organización?*

- 2) *¿Cuál es nuestra actividad básica? ¿Por qué y para qué estamos en esa actividad?*

- 3) *¿En qué campo vamos a trabajar nosotros para contribuir con la comunidad que deseamos?*

Con base en las conclusiones obtenidas en esta consulta, se redacta la misión, la cual debe ser clara, breve y específica.

Visión de la organización local

Se consulta sobre las siguientes preguntas:

- 1) *¿Qué roles tendremos que desempeñar para llevar a cabo nuestra misión?*

Después de definir los roles que proyecta realizar la organización, se vuelven a repasar uno por uno, preguntando:

- 2) *¿Está de acuerdo este rol con la misión que hemos definido y la visión de la comunidad futura que deseamos?*

Si la respuesta es positiva, se pregunta:

- 3) *¿Cuáles capacidades necesitamos desarrollar para desempeñar este rol en el futuro? (por ejemplo, la capacidad de participar efectivamente en la consulta, o la capacidad de tomar iniciativa de forma creativa)*

Al resumir por escrito los roles que la organización considera que tendrá que desempeñar y la capacitación que necesitará para desempeñar estos roles, podrá resumir en forma breve la visión del desarrollo de la organización local.

4. Realizar Un Análisis Contextual ¿A dónde estamos?

Se realiza el análisis micro regional y el análisis contextual de la comunidad con todos los miembros. Según el número de participantes y el tiempo disponible, todos pueden trabajar en cada ejercicio, o se puede pedir a diferentes grupos realizar los distintos ejercicios. En cualquier caso, al final, cada grupo debería presentar lo que ha elaborado ante todo el grupo para que todos puedan comentarlo y aclarar las dudas al respecto.

4.1 Análisis contextual de la micro-regional

Introducción: Se explica que una micro región no se define en términos de límites políticos, sino que es una región funcional que comparte una economía rural, un ambiente ecológico, la vegetación y los cultivos similares, sistemas parecidos de producción, un sistema de transporte y comunicación, cierto equilibrio étnico y una historia, una identidad y algunos elementos culturales en común. A veces se comparte un mercado central utilizado por todos, y a veces los sistemas de transporte se centran en una ciudad.

Una micro-región es un sistema (área definida) que puede variar en tamaño. Normalmente no respeta las fronteras políticas entre provincias. A veces sus límites son muy claros y están definidos por un fenómeno geográfico y en otras ocasiones pueden haber diferencias de opinión sobre los límites exactos de la micro región.

Cuando la comunidad empieza a pensar en términos de la micro-región a la cual pertenece, deja de verse en forma aislada y comienza a considerar los procesos que se llevan a cabo allí, tales como la comercialización y los mercados o los proceso de transporte de la micro región. Asimismo, la comunidad comienza a averiguar sobre los diferentes proyectos y programas que el gobierno o las organizaciones no gubernamentales y de desarrollo están ejecutando en la micro región, y a darse cuenta de la posibilidad de buscar el apoyo de algunos de ellos, si trabajan en áreas que interesan a la comunidad.

Cuando la comunidad piensa en términos de la micro-región a la cual pertenece, deja de verse en forma aislada y comienza a averiguar sobre los diferentes proyectos que se están desarrollando en la micro-región.

Elaborar un mapa de la micro-región: Por medio de la consulta se definen los límites de la micro región en la cual se encuentra inmersa la comunidad. Luego, se puede dibujar en un papel o cartulina un mapa de la micro región. Se indican las carreteras, los

ríos y los mercados principales, así como los medios de comunicación, los hospitales, las escuelas y otras organizaciones importantes.

De ser posible, por medio de símbolos, puede incluir en el mapa que han elaborado, al menos parte de la información obtenida y así será más fácil de recordarla. (por ejemplo, un colegio “@”, casa “Δ”, iglesia “⊕”)

Un análisis opcional que pueden realizar los interesados es definir las necesidades fundamentales que caracteriza a la población de la micro-región basado en el enfoque de Manfred Max Neef.

Lista de proyectos de desarrollo: El segundo aspecto del análisis micro regional consiste en hacer una lista de todos los proyectos que están siendo realizados en la micro región por organizaciones no gubernamentales, instituciones de desarrollo o agencias gubernamentales.

Al grado que se tenga algún conocimiento acerca del funcionamiento del proyecto, se debe tratar de clasificar si su orientación es hacia "Infraestructura y Crecimiento", "Asistencialismo" o "Empoderamiento" ("Desarrollo de capacidades y aprendizaje").

Si hace falta conocimiento sobre algunas de las instituciones o proyectos que existen en las comunidades vecinas, puede quedar como una tarea para alguien responsable de investigar y averiguar esta información para una siguiente sesión.

4.2 Análisis contextual de la comunidad

Existen muchos diferentes tipos de ejercicios que se pueden realizar con la comunidad para ayudar a sus miembros a tomar mayor conciencia de los diferentes aspectos de su realidad. En el Módulo "Investigación Participativa", se presenta una amplia variedad de estos ejercicios que sirven para investigar diferentes aspectos de la comunidad y llegar a un análisis contextual más profundo. Sin embargo, para el propósito de la planificación estratégica y para iniciar este auto-conocimiento, se sugiere realizar los siguientes dos ejercicios.

Mapa de la comunidad: Se pide a un grupo de miembros de la comunidad que elaboren un mapa de su comunidad, indicando las casas, la iglesia, la escuela, el agua potable, las parcelas, el camino o río que pasa por la comunidad, las organizaciones y todo lo demás que consideran importante.

Entre todos se analiza el mapa para identificar los recursos que tiene la comunidad. A la vez se trata de estimular a todos a pensar en otros recursos que todavía no están indicados en el mapa. Se puede hacer esto por medio de una serie de preguntas:

- ¿Con qué otros recursos contamos?
- ¿Existen personas con habilidades especiales, por ejemplo, un mecánico, un carpintero, etc.? ¿Cómo podemos indicar este tipo de recursos?

- ¿Existe algún otro tipo de proyecto que no hemos mencionado?

Problemas para el bienestar de la comunidad: Luego, se analizan los problemas en la comunidad y cómo se pueden dibujar. Nuevamente, se pueden hacer preguntas para estimular la reflexión:

- ¿Qué tipos de problemas encontramos en la comunidad que afecten su bienestar: ¿Erosión? ¿Tala de árboles? ¿Cómo podemos dibujarlos?
- ¿Qué problemas existen relacionados con otros temas?

Después de terminar el mapa, se deja en el lugar donde se reúnen, para que se pueda usar como referencia. Elaborar un mapa de este tipo, en que se representan tanto los recursos como los problemas de la comunidad, ayuda a los miembros de la comunidad y a los miembros del equipo de planificación estratégica a conceptualizar mejor a la comunidad.

Censo de la comunidad: Si la comunidad no es demasiado grande, también es útil realizar un censo, es decir identificar la distribución de edades que existe y con base en ella, analizar algunas de las necesidades más urgentes por atender en la comunidad. Por ejemplo, si hay muchos niños menores de 5 años en la comunidad, normalmente son muy importantes las estrategias relacionadas con la salud, ya que este grupo es el más propenso a las enfermedades mortales. Si hay muchos niños y niñas de edad escolar que no asisten a la escuela, hay que enfocar ese problema. Si casi no hay hombres jóvenes en la comunidad, hay que preguntar ¿por qué? Probablemente la mayoría ha salido para buscar trabajo en otra parte porque no existen medios productivos dentro de la comunidad.

El censo ayuda a conocer mejor la realidad de la comunidad y a identificar problemas que afectan a sectores significativos de la población.

Aunque las soluciones a los problemas encontrados a menudo no son fáciles, el censo ayuda a conocer mejor la realidad de la comunidad y a identificar problemas que afectan a sectores significativos de la población.

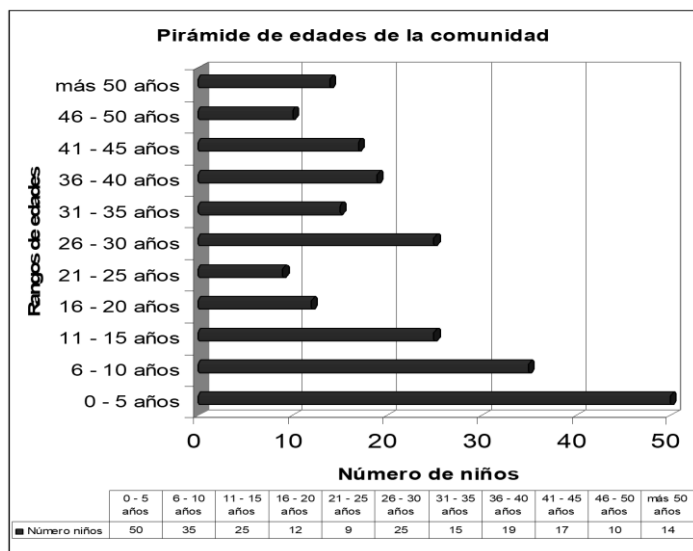
No hay ningún formulario o lista de preguntas preestablecida para incluir en una hoja de censo comunal. Lo más recomendable es que los miembros del equipo de planificación estratégica piensen en la información que les podría ser útil y que la incluyan en la hoja del censo.

HOJA DE CENSO

TIPÓ DE POBLACIÓN	EDAD	EDUCACIÓN
PADRE	EDAD	NIVEL DE EDUCACIÓN
MADRE	EDAD	NIVEL DE EDUCACIÓN
OTROS ADULTOS QUE VIVEN EN LA CASA	EDAD	NIVEL DE EDUCACIÓN
1.		
2.		
HIJOS	EDAD	ESCUELA
1.		
2.		
3.		
o más		
HIJOS FALLECIDOS	EDAD	FECHA
1.		

Con una hoja de censo sencilla como ésta se puede aprender bastante acerca de la escolaridad de la comunidad y algo acerca de la mortalidad infantil, además de la distribución de edades. Si quiere otra información -por ejemplo, la ocupación de cada adulto en la comunidad- se puede agregar un espacio para esa información después del nombre.

Una vez que se han recogido los datos sobre todos los miembros de la comunidad, se pueden graficar los datos para facilitar la comprensión. Por ejemplo, se puede hacer una pirámide de edades, simplemente contando el número de personas en la comunidad que se encuentran dentro de ciertos rangos de edad y representando el número en cada grupo por una barra en una gráfica.



4.3 Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas - FODA

Sólo los miembros del equipo de planificación estratégica deben participar en este ejercicio, ya que una percepción adecuada de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas depende de la conciencia del marco de desarrollo, de la visión de la comunidad transformada y del análisis contextual, que sólo los que han participado en todos los ejercicios anteriores habrán desarrollado.

Se realiza el análisis por medio de la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). El FODA es un método de auto análisis tanto interno como externo. Este análisis le ayuda a una organización o comunidad a comprender mejor como alcanzar su visión.

El FODA le ayuda a una organización o comunidad a comprender mejor como alcanzar su visión.

Materiales: Para prepararse para el ejercicio de antemano se pueden usar hojas corrientes de papel. También, si es posible, se puede usar cartulina de 4 diferentes colores, un color diferente corresponde a cada uno de los 4 elementos de la FODA. Hay que cortar 3 hojas de cada color para cada miembro del equipo de planificación estratégica. Por ejemplo, si el equipo tiene 7 miembros se necesita preparar 21 hojas de cada color.

Si no se puede conseguir cartulina para usar en el ejercicio, se pueden usar las hojas de papel identificándolas y marcándolas con cuatro diferentes colores, con crayón o marcador, en las esquinas para distinguirlas unas de otras.

Identificación de fortalezas y debilidades de la organización: Se comienza por analizar las fortalezas de la organización. Las fortalezas son las características en el interior de la organización que contribuyen a su buen funcionamiento.

Se escogen hojas de un color, digamos, azules para representar las fortalezas y se reparten tres hojas a cada participante. Luego se pide a cada uno escribir en letra grande -preferiblemente con marcador- tres fortalezas de la organización, una en cada hoja. Por ejemplo, algunas fortalezas podrían ser: “habilidad para consultar franca y armoniosamente entre los miembros de la comunidad”, “experiencia en levantar fondos de proyectos de agua en la comunidad”, “realizar reuniones regulares de la junta con alto nivel de compromiso de sus miembros.”

Es preferible que las descripciones sean cortas para que se pueda escribir cada una en letras grandes en las hojas. Sólo se escribe una fortaleza por cada hoja.

Luego se repite el procedimiento enfocándose en las debilidades de la organización. Las debilidades son las características en el interior de la organización que no contribuyen a su buen funcionamiento y que se considera que deben ser mejoradas.

Deben repartir 3 hojas de otro color, por ejemplo, amarillo, a cada participante pidiendo a todos que anoten una debilidad de la organización en cada hoja.

FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN “Montaña Verde”	
Grupo	• Entusiasmo de los miembros de la organización. • Miembros de la organización con preparación profesional. • Unos miembros de la organización con conocimiento de la avicultura. • Tradición de apoyo mutuo de la Junta Administración. • Junta de Administración con amplia experiencia en resolver problemas
Grupo	• Sistema de transporte propio
Grupo	• Variedad de cultivos propios que generan un pequeño ingreso.

Clasificación de las fortalezas y debilidades: Luego, se procede a agrupar las hojas para analizarlas, empezando con las fortalezas. Se leen una por una las hojas y se colocan en el piso o pegadas en una pared. A veces una hoja se relaciona con un tema que fue mencionado en otra. Por ejemplo, *“Entusiasmo de los miembros de la organización”, “Miembros de la organización con preparación profesional”, “Unos miembros de la organización con conocimiento de avicultura”, “Tradición de apoyo mutuo de la Junta de Administración”, “Junta de Administración con amplia experiencia en resolver problemas”* todos se refieren a un mismo tema Organización y Recursos Humanos. Por eso, se ponen las hojas juntas. De esta manera se van armando grupos de hojas relacionadas con un mismo tipo de fortaleza.

Después de colocar todas las hojas en grupos, se trata de analizarlas en su conjunto para detectar si alguno de estos grupos o categorías tienen relación entre sí. A las categorías se les da un nombre. A la vez se alienta a los participantes a comentar sobre las categorías o grupos y explicar más plenamente su importancia.

Este proceso ayuda a todos a comprender más claramente las fortalezas de la organización como son percibidas por los mismos miembros. Cuando todos están satisfechos con el arreglo de las hojas, se escriben las categorías en un papel periódico, anotando el número de opiniones (hojas) que se referían a cada fortaleza.

FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN “Montaña Verde”	
	<i># veces mencionado</i>
Organización y Recursos Humanos	
*Entusiasmo de los miembros de la organización.	8
*Miembros de la organización con preparación profesional.	4
*Junta de Administración con amplia experiencia en resolver problemas	4
*Unos miembros de la organización con conocimiento de la avicultura.	2
*Tradición de apoyo mutuo de la Junta Administración.	2
Transporte y Movilidad	
*Sistema de transporte propio	3
Ingreso por Agricultura	
*Variedad de cultivos propios que generan un pequeño ingreso	2

Luego, se vuelve a repetir este proceso de clasificación y análisis con las debilidades.

DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN “Montaña Verde”	
...	<i># veces mencionado...</i>

Análisis de las oportunidades y amenazas: Después del análisis de las fortalezas y debilidades en la organización, se sigue el mismo método, utilizando hojas para identificar las “oportunidades” que ofrece el medio que la rodea, y seguidamente las “amenazas” u obstáculos que se encuentran en este medio para el logro de los propósitos de la organización local y alcanzar la visión de la comunidad transformada.

Los resultados del análisis micro regional pueden dar ideas de algunas de las oportunidades que se pueden aprovechar del medio, así como de posibles problemas o amenazas que hay que evitar. Por eso, puede ser útil volver a mirar brevemente estas conclusiones de la micro-región antes de iniciar esta parte.

Después de identificar las oportunidades y amenazas, se las agrupa y clasifica, así como se hizo con las fortalezas y debilidades.

El resultado del FODA es un auto análisis de las fortalezas y debilidades de la organización local y de las oportunidades y amenazas contenidas en el medio de la micro-región y la comunidad, todas en función del logro de la visión. Las conclusiones de este análisis servirán como una base para elaborar las estrategias necesarias para alcanzar la visión.

5. Elaborar Las Estrategias y Las Líneas De Acción

¿Cómo Llegaremos Allí?

El propósito mismo de la planificación estratégica es llegar a formular estrategias, lo cual no es fácil. Una buena estrategia exige que se idee la mejor forma de integrar el marco conceptual del proceso del desarrollo con la visión compartida y el análisis contextual.

Una estrategia es un camino para ir desde la realidad de la comunidad hacia la visión de la comunidad transformada.

Una estrategia es un camino para ir desde la verdad real hacia la verdad ideal, o sea desde la realidad de la comunidad hacia la visión de la comunidad transformada, por medio del trabajo en las áreas señaladas en la misión de la organización.

Procedimiento general: Al inicio de la sesión dedicada a diseñar las estrategias, es importante volver a repasar las características del marco de desarrollo y a leer la visión de la comunidad transformada y la misión de la organización, elaboradas previamente para que todos vuelvan a pensar en ellas.

Luego, se vuelve a las conclusiones del FODA, con base en ellas se trata de identificar las áreas estratégicas de acción. Tres preguntas básicas para usar en este análisis son:

- ¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades en el medio?
- ¿Cómo podemos aminorar nuestras debilidades?
- ¿Cómo podemos utilizar nuestras fortalezas para aminorar las amenazas y obstáculos del medio?

En cuanto a cada una de estas preguntas, es recomendable pensar primero en lo que la comunidad misma puede hacer al respecto, antes de ver alternativas que exigirían apoyo externo.

Se consulta detenidamente sobre cada tema, antes de pasar al próximo.

Consulta analítica: Una organización o comunidad que trata de realizar muchas cosas distintas simultáneamente probablemente no resultará haciendo ninguna de ellas bien. Así, entre todas las oportunidades que existen, es importante seleccionar una, dos o tres estrategias que sean las más eficaces. Podemos preguntarnos:

- ¿Cuáles de ellas tienen una relación más estrecha con la misión?
- ¿Cuáles de ellas tienen mayor prioridad?

Se puede colocar la lista de oportunidades a la vista de todos y pedirles reflexionar individualmente sobre estas dos preguntas. Después de reflexionar, cada participante

debe anotar las tres oportunidades que considera más importantes para enfocar la acción y las razones por las que considera que cada una de estas oportunidades es prioritaria.

Luego, se hace una ronda en que cada participante menciona la oportunidad que considera más importante y explica la razón de su elección. El facilitador anota en la pizarra cada oportunidad mencionada y debajo de ella, brevemente, las razones dadas para escogerla. Cuando se repite la misma oportunidad, él hace una raya para indicar cuántas personas la han mencionado y se agrega la razón, si es distinta. Después se repite la ronda, dando la oportunidad a cada participante de explicar la segunda oportunidad que ha escogido y luego, la tercera.

Análisis de prioridades: Por medio del ejercicio anterior probablemente se habrán identificado algunas oportunidades que la mayoría de los participantes consideran como prioritarias y otras de las que hay una diversidad de opiniones.

Se alienta a los participantes a comentar la lista de prioridades, la importancia de cada una y la posibilidad de combinar algunas. Luego, si no ha surgido un consenso de las 4 o 5 oportunidades más importantes, se pide a cada participante votar por las 5 oportunidades que considera más prioritarias. Se analizan los resultados de la votación y se toman las que tienen mayor aceptación, como base para la elaboración de estrategias.

Formulación de estrategias y líneas de acción: A grandes rasgos, en esta fase del proceso queremos contestar la siguiente pregunta:

- ¿Qué planeamos hacer que cumpla con nuestra misión y tenga un impacto en el logro de nuestra visión?

Específicamente, se vuelve a cada tema seleccionado y se consulta sobre cómo formularlo como una estrategia; es decir, cómo enunciarlo de tal forma que responda la pregunta:

- ¿Qué queremos hacer o lograr en relación con esta oportunidad?

Por ejemplo, puede ser que se ha identificado la Ley de la Participación Popular como una oportunidad. La estrategia tiene que definir cómo se va a aprovechar esta oportunidad. Tal vez se podría redactar como:

Estrategia1: "Fortalecer nuestra organización comunitaria para que cumpla con los requisitos necesarios para ser tomada en cuenta como una Organización Territorial de Base."

Después de definir cada estrategia, se pasa a definir las líneas de acción que son necesarias para poner en práctica la estrategia. Volviendo al ejemplo anterior, posiblemente las líneas de acción podrían ser:

1.1 Lograr el respaldo de la comunidad para apoyar la organización.

1.2 Participar en los diversos cursos y talleres en gestión para la acción social ofrecidos para organizaciones de base para incrementar las capacidades relacionadas con el desarrollo y la gestión local.

1.3 Desarrollar la capacidad en el diseño y gestión de proyectos por medio de llevar a cabo un proyecto sencillo realizado por la comunidad.

1.4 Gestionar la personería jurídica de la organización.

Después de definir una estrategia y las líneas de acción relacionadas, se pasa a la próxima oportunidad y se repite el proceso.

Estrategias para transformar las debilidades en fortalezas: Cuando se terminan de definir las estrategias y las líneas de acción que han nacido del análisis de las oportunidades, se pasa a hacer el mismo análisis de las debilidades. Primero, se analizan las debilidades para definir aquellas en las cuales se considera importante tomar acción, basándose en las preguntas:

Se analizan las debilidades para definir aquellas en las cuales se considera importante tomar acción.

- ¿Qué importancia tiene la debilidad en el cumplimiento de la misión?
- ¿Qué posibilidades tenemos de sobreponernos a esta debilidad?

Se pone el papel de periódico con la lista de debilidades en la pared y se pide a todos los participantes que piensen en las dos preguntas, y que seleccionen de 2 a 3 debilidades acerca de las cuales se considera que es crítico tomar acción.

Se hace una ronda en que cada participante menciona la debilidad que considera más importante y explica la razón para elegirla. El facilitador anota en la pizarra cada debilidad mencionada y debajo de ella, brevemente, las razones dadas para seleccionarla. Cuando alguien repite la misma debilidad, el facilitador hace una raya para indicar cuántas personas la van mencionando, y se agrega la razón, si es distinta. Después se repite la ronda, hasta que cada participante haya explicado todas las debilidades que considera más importantes.

Luego, se analizan las debilidades escogidas a la luz de los dos criterios: su importancia para el cumplimiento de la misión y la posibilidad de hacer algo para sobreponerse a ellas. Después del análisis, sea por unanimidad o por votación, se decide cuáles debilidades se deben tomar en cuenta en las estrategias.

Una vez definidas estas debilidades, para cada una se trata de definir una estrategia que responda a la pregunta:

- ¿Qué haremos para sobreponernos a esta debilidad?

Finalmente se elaboran las líneas de acción que definen concretamente cómo llevar a cabo las estrategias.

Estrategias para prevenir las amenazas: Se analizan las amenazas u obstáculos de una forma parecida a las debilidades, seleccionando las que tengan mayor prioridad por medio de un análisis basado en las preguntas:

- ¿Qué importancia tiene la amenaza para el cumplimiento de la misión?
- ¿Qué posibilidades tenemos para enfrentarnos a esta amenaza?
- ¿Cómo podemos utilizar nuestras fortalezas para minimizar la amenaza?

Luego, para cada una de las amenazas seleccionadas se elabora una estrategia que responda a la pregunta:

- ¿Qué haremos para minimizar esta amenaza?

Finalmente, se elaboran las líneas de acción que definen concretamente cómo llevar a cabo cada estrategia.

Técnicas alternativas de análisis: Existen varias maneras de llegar a la selección de los puntos que sirven como núcleos para las estrategias. La que hemos descrito nos parece muy adecuada, porque da la oportunidad a cada miembro del grupo de compartir su criterio, con un mínimo de influencia de los demás. Pero pueden haber casos, en los cuales se desea utilizar otras metodologías más técnicas. Este tema se complementará en otros módulos.

Elaboración del documento escrito de la planificación estratégica: Es importante redactar los resultados de la planificación estratégica en un documento que puede servir como guía y referencia para el trabajo futuro. Este documento debería consistir en:

- 1) La visión de la organización en sus tres partes: la visión de comunidad transformada, la misión de la organización y la visión de desarrollo de la organización local.
- 2) Las estrategias y líneas de acción elaboradas.

Es recomendable guardar para referencia los documentos elaborados en las diferentes fases del análisis contextual, ya que puede ser útil volver a estudiarlas cuando se llegan a implementar determinadas estrategias o líneas de acción, pero no es necesario incluirlas en el documento de planificación estratégica.

Es importante redactar los resultados de la planificación estratégica en un documento que sirva como guía y referencia para el trabajo futuro.

6. Presentar El Plan Estratégico a La Comunidad para Su Revisión y Aprobación

Es un trabajo elaborar las estrategias y líneas de acción y es otro ponerlas en práctica. Esto exige la colaboración de toda la comunidad. Por lo tanto, es necesario consultar sobre las estrategias con la comunidad, involucrarla de tal forma que forme parte del plan elaborado y dar espacio para que otros miembros se comprometan y colaboren en llevarlo a cabo.

Reunión con “personas clave” de la comunidad: Antes de presentar el plan estratégico a toda la comunidad, es aconsejable tener una reunión con las personas influyentes en la comunidad para presentarles el plan, averiguar sus reacciones ante él y pedir su apoyo en la presentación en la asamblea general. Con base en los comentarios y sugerencias hechos por estas personas, pueden surgir algunas ideas para mejorar determinadas estrategias o líneas de acción. Asimismo se puede resolver de antemano cualquier duda que tengan estas personas y asegurar su participación positiva en la asamblea general.

Asamblea general (comunal): Puesto que el poder para llevar a cabo el plan no se encuentra en manos de la organización, sino de los individuos de la comunidad, es sumamente importante socializar las estrategias elaboradas y generar un entusiasmo para llevarlas a cabo en la comunidad.

Se puede dividir a los asistentes de la asamblea en diferentes grupos y pedir a cada uno de estos grupos que estudie una estrategia con sus correspondientes líneas de acción y que la presente ante la asamblea. Para guiar el estudio se puede pedir a cada grupo que conteste algunas preguntas con relación a las estrategias y líneas de acción, tales como:

- ¿Cuál es el propósito de esta estrategia?
- ¿Cómo nos beneficiará?
- ¿Qué necesitamos hacer para llevarla a cabo?
- ¿Aproximadamente cuánto tiempo exigirá para llevarla a cabo?

Después de la presentación de las diferentes estrategias, la asamblea puede escoger las estrategias o líneas de acción en las cuales desea trabajar primero. Sin embargo, antes, es bueno indicar algunos *criterios* para tomar en cuenta al hacer la selección.

- 1) Es crucial que la estrategia o línea de acción con la cual se inicia pueda llevar a un “logro reconocido” dentro de poco tiempo. “*Logro reconocido*” se refiere a la solución de una necesidad sentida con resultados que son fácilmente observables y deseables, de acuerdo con el sistema de valores de la cultura.

Un éxito reconocido logrado en poco tiempo crea entusiasmo y compromiso para seguir trabajando en otros aspectos del plan que pueden ser más complejos.

2) Las primeras iniciativas deberían ser alcanzables utilizando los *recursos de la misma comunidad*. Esto permite que se pueda iniciar inmediatamente, mientras existe entusiasmo, sin un largo proceso de buscar y conseguir el apoyo de recursos externos.

Cuando el plan estratégico es sencillo, a veces se pueden analizar todas las estrategias y líneas de acción a la luz de estos criterios. Pero si es largo, a veces es mejor pedir sugerencias de las posibles estrategias o líneas de acción con las cuales iniciar. Cada sugerencia debería ser respaldada con una explicación de la razón por la cual se la está proponiendo. Los miembros de la organización también pueden ofrecer una o dos sugerencias, por si lo consideran necesario; pero más bien deben estimular las ideas de la comunidad.

Después de tener de cinco a siete sugerencias, se puede analizar cada una a la luz de los dos criterios mencionados, más otros criterios que la comunidad pueda considerar importantes.

Después de este ejercicio, pueden ser evidentes las líneas de acción con las cuales hay que iniciar, o puede ser que se decida hacer una votación.

Una vez hecha la selección, se organizan comisiones de trabajo entre la comunidad para comenzar a llevar a cabo las tareas necesarias.

Consideraciones Finales: A manera de verificación, el comité de planificación debería ser capaz de contestar las siguientes preguntas para asegurar que el plan tiene cierto grado de viabilidad en el momento de implementarse:

- ¿Quiénes son los responsables para ejecutar y monitorear el plan?
- ¿Cómo sabremos si hemos logrado nuestros objetivos estratégicos (¿qué indicadores usar para medir el progreso e impacto contra el plan?)
- ¿Qué recursos vamos a necesitar para llevar a cabo el plan? (elaborar un presupuesto)

II. PROYECTOS

Puesto que es recomendable y más fácil iniciar con las líneas de acción más sencillas, se corre el peligro de que pase el tiempo y nunca se lleguen a implementar las otras estrategias y líneas de acción más complejas.

Por eso, es importante identificar aquellas estrategias y líneas de acción cuya realización exigirá un proceso largo. Para llevar a cabo estas estrategias, puede ser conveniente elaborar uno o más proyectos. Un proyecto es un medio para llevar a cabo estrategias o líneas de acción que tienen una relación entre sí y que son lo suficientemente

complejas como para exigir una planificación más detallada. El Módulo siguiente explica la metodología para la elaboración de un proyecto.

GRUPO COOPERATIVO DE APRENDIZAJE

En su Grupo Cooperativo de Aprendizaje lleven a cabo los distintos pasos de la planificación estratégica con la Asociación de Desarrollo, la Junta de Vecinos, el Comité de Educación, una Organización de Base u otra organización con la cual están trabajando.