

PERSPECTIVA ECUMÉNICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS IGLESIAS

Introducción

El presente material con elementos conceptuales sobre la Planificación Estratégica es el resultado de más de 30 asesorías realizadas desde hace tres años cuando *Creas* comenzó sus actividades en el 2001.

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.

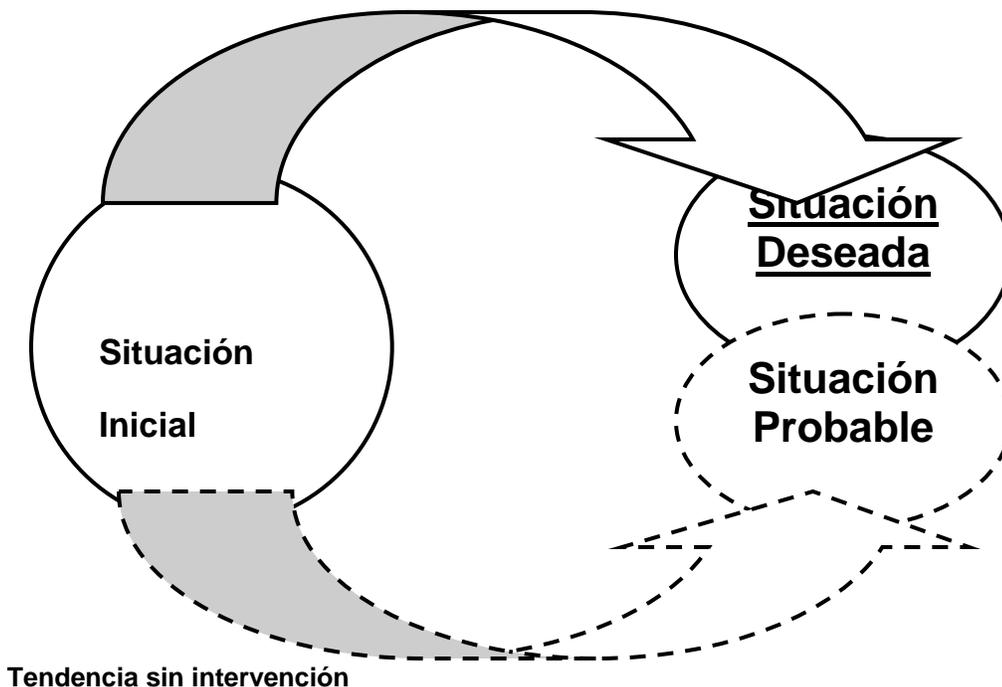
En esos procesos de asesoría participaron alrededor de 500 personas de diferentes países de América Latina y Caribe e iglesias cristianas, lo cual nos muestra el interés por fortalecer sus capacidades institucionales y ponerlas al servicio de sus objetivos.

Por lo tanto, el contenido de este material es de carácter orientativo para las distintas expresiones organizadas en la intervención social 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.

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.

Direccionalidad



Los elementos relevantes

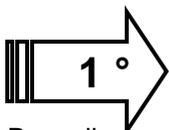
de la Planificación Estratégica

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.

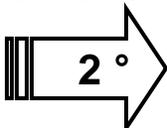


Los cuatro pasos generales de la Planificación Estratégica

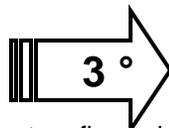
Los procesos de asesoría en planificación estratégica desarrollados por *Creas* estuvieron centrados en cuatro pasos generales de la planificación estratégica, a partir de comprender que existe una situación dada inicialmente que nos afecta y que deseamos intervenir activamente para que pueda ser superada.



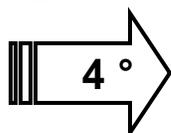
Para ello, necesitamos de un plan, cuyo punto de partida sea un diagnóstico que nosotros mismos elaboramos, analizando los diferentes escenarios que tenemos y que son de ámbito interno y externo a nuestra propia organización.



El segundo paso que daremos 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.



Luego de definir nuestros fines globales y superiores, seguimos teniendo en cuenta nuestro diagnóstico para poder definir cuáles son nuestras prioridades, líneas de acción y programas de actividades, que decidiremos con la "lente" de nuestros propósitos estratégicos definidos en el segundo paso anterior.



El cuarto paso que recorreremos tiene que ver con la revisión de nuestra propia organización para analizar si tenemos la estructura y el funcionamiento más adecuados para alcanzar, en tiempo y forma, nuestros propósitos estratégicos a través de la ejecución de las líneas de acción y programas de actividades que pensamos desarrollar. Para dar los cuatro pasos descritos, contaremos con instrumentos que nos ayuden a elaborar nuestra planificación estratégica, como por ejemplo:

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.

Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), que es una de las técnicas que podremos utilizar en la elaboración de nuestro diagnóstico.

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 decir que el proceso de construcción participativo resulta valioso para el grupo que elabora la planificación.

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 tema o 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 (ó 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.

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.

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:

Un sistema de PME debería promover

- 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.

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 / elaborar una propuesta específica, como para evaluar la conformación y/o reformulación de una organización.

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 un modo negativo, generando riesgos u obstaculizando directamente.

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a cuestiones internas 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 cuestiones de la propia 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.

Marco Lógico de Programas o Proyectos

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

Marco Lógico de Programas o Proyectos

SÍNTESIS DESCRIPTIVA	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS BÁSICOS
Objetivo Superior 1	Indicadores de Impacto 8	9	
Objetivos Específicos 2	Indicadores de Efectividad 10	11	7
Resultados Inmediatos, con Metas 3		12	6
Actividades 4	Insumos y Presupuesto 13 y 14		5

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

Creas,

Humberto Martín Shikiya -Mayo 2003