

05

Manual de planificación estratégica

*¿Quiénes somos?,
¿de dónde venimos?,
¿a dónde vamos?*

Iniciativas de Cooperación y Desarrollo
y Equipo del Observatorio del Tercer Sector
de Bizkaia

observatorio del
tercer sector de bizkaia

Noviembre 2010



3s_gestión

Manual de planificación estratégica
¿Quiénes somos?, ¿de dónde venimos?,
¿a dónde vamos?

Iniciativas de Cooperación y Desarrollo
y Equipo del Observatorio del Tercer Sector
de Bizkaia

Noviembre 2010

Autoría: Esther Canarias, Eduardo Escobés y Fernando Altamira.

Diseño gráfico: ST3 Elkartea

Imprenta: Berekintza

ISBN-13: 978-84-936634-5-2

Depósito legal: BI-3505-2010

Es posible descargar gratuitamente este documento en la web de Iniciativas de Cooperación y Desarrollo:
www.iniciativasdecooperacionydesarrollo.com

En la web del Observatorio – www.3sbizkaia.net - es posible acceder tanto a este documento como al resto de publicaciones del Observatorio, y descargarlas gratuitamente.

Mediante ellas pretendemos contribuir a la mejora del Tercer Sector, por lo que agradecemos su máxima difusión y autorizamos su distribución, copia y reutilización siempre que se realice sin afán de lucro y se reconozca su autoría.

Índice

Introducción	5
I. Enfoque sobre planificación estratégica.....	6
1. ¿Para qué nos lanzamos a hacer un plan estratégico?	6
2. ¿Qué alcance tiene un ejercicio de planificación estratégica y cómo encaja en la vida de nuestra organización?	9
3. La elaboración de un plan estratégico, ¿es la solución a nuestros problemas?.....	10
4. Marcos ideológicos que sustentan la propuesta de método.	12
5. ¿Cómo lo hacemos? Las opciones [metodológicas] para la participación.....	15
6. Cómo manejar vientos favorables y desfavorables.....	18
II. Método para la elaboración del plan estratégico	20
BLOQUE 1. Construimos y formulamos la identidad estratégica de nuestra organización.....	21
¿Quiénes somos?	21
Paso 1: ¿Cuáles son nuestras expectativas?.....	21
Paso 2: Identificación de los hitos y claves de la historia de nuestra organización.....	22
Paso 3: El modelo de desarrollo	27
Paso 4: Reflexión sobre los valores y comportamientos de la organización y de las personas que formamos parte de ella	30
Paso 5: La Misión organizacional o institucional.....	32
Paso 6: El tiempo que abarca la planificación estratégica.....	35
BLOQUE 2. Analizamos el contexto de nuestra organización.....	36
Paso 7: Las tendencias del contexto externo	36
Paso 8: Las relaciones y los vínculos con otras organizaciones y con las personas y colectivos destinatarios.....	39
Paso 9: Nuestras capacidades organizativas y procesos	46
Paso 10: Las actividades que realizamos	49
BLOQUE 3. Soñando con los pies en la tierra. Concretando estrategias, acciones y recursos.....	50
Paso 11: La Situación Final.....	50
Paso 12: Eligiendo ruta	54
RUTA A.....	55
Paso A.1. Los indicadores de la situación final y ajuste 1 de la situación final.....	55
Paso A.2. La Situación inicial o cómo estamos ahora.....	57
Paso A.3. Contraste de la situación inicial y la situación final, y ajuste 2	59
Paso A.4. Las estrategias.....	60
Paso A.5. El FODA: análisis y propuestas sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	61
Paso A.6. Contraste del FODA con la Situación final e indicadores. Ajuste 3.	63
RUTA B.....	65
Paso B.1. Contrastar la situación final con el contexto externo e interno	65
Paso B.2. Elaboración de estrategias y análisis estratégico.....	67
Paso B.3. Despliegue de estrategias, objetivos, indicadores y líneas de acción.....	69
BLOQUE 4. Priorizando.....	70
BLOQUE 5. El plan estratégico se concreta: cada año un plan operativo o plan de gestión.....	73
BLOQUE 6. Socializamos el plan estratégico.....	74
III. Crear nuestro propio proceso de planificación estratégica	75
Referencias bibliográficas.....	78

Introducción

El **Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia** es un centro de información y documentación, investigación aplicada y promoción, especializado en el Tercer Sector, sin ánimo de lucro e independiente que persigue fortalecer el Tercer Sector e impulsar la innovación y mejora de la intervención y gestión de las organizaciones de Bizkaia. La colección “3S gestión” pretende ofrecer a las organizaciones y redes del Tercer Sector, instrumentos para la mejora de la gestión de las entidades.

Iniciativas de Cooperación y Desarrollo es una consultoría social formada por Fernando Altamira y Esther Canarias, que facilita desde el año 2000 procesos de formación y asesoría sobre Fortalecimiento Institucional. A través de evaluaciones, sistematizaciones, planeaciones estratégicas, diagnósticos o procesos más a medida trabaja desde la clave de la participación que contribuye al empoderamiento de personas e instituciones, públicas y privadas, que persiguen la construcción de un desarrollo humano, sostenible e integral.

El trabajo que tienes en tus manos es un manual para explorar y experimentar la planificación estratégica como un recurso para poder crecer, fortalecernos y mejorar como organizaciones sociales.

Está cocinado a varias manos: las de Esther y Fernando, de Iniciativas de Cooperación y Desarrollo, y las de Eduardo Escobés, del Equipo del Observatorio. Manos coordinadas y trabajando en equipo para cruzar e intercambiar propuestas y reflexiones a partir del trabajo vivido durante años con diversas organizaciones del tercer sector.

La publicación arranca presentando el **enfoque**, el “para qué” y “desde dónde”, de la propuesta que realizamos en este manual.

Continuamos con un segundo capítulo, amplio, en el que presentamos la propuesta de **método** de planificación estratégica. Este método y sus posibles itinerarios, han sido experimentados previamente, contrastados con la práctica y mejorados desde ella.

En este capítulo incluimos, también, una serie de **fichas metodológicas con propuestas de actividad para cada etapa (bloque) y paso del camino**. En cada paso se realiza una presentación del contenido a abordar, que puede resultar útil para introducir el trabajo de grupo, y se presentan una o varias propuestas de actividad. Estas actividades se presentan a través de fichas metodológicas, para su realización, que incluyen los objetivos de cada actividad, la secuencia de tareas para su desarrollo, los materiales necesarios, su duración y algunas sugerencias para la puesta en práctica. Las fichas pretenden servir de ayuda para dinamizar un proceso de reflexión que, pudiendo contar con contrastes y apoyos externos, es principalmente, un proceso de la propia organización y ha de ser liderado por ella.

El último capítulo invita a **crear**, a partir de la propuesta completa, **procesos** de planificación estratégica **adaptados a la realidad de cada organización**.

Esperamos que el manual os resulte interesante, útil, práctico y sugerente y que alimente la generación de reflexión y pensamiento estratégico creativo, innovador y “nutritivo” en las organizaciones.

I. Enfoque sobre planificación estratégica

1. ¿Para qué nos lanzamos a hacer un plan estratégico?

En nuestras organizaciones nos juntamos personas con el deseo o intención de actuar en un entorno concreto. Dedicamos muchas horas a hablar sobre lo que nos une, a crear o inventar ideas y actividades, y a tratar de poner en práctica lo que soñamos o queremos.

Pero no lo podemos hacer de manera desordenada o improvisada, inventando día a día o dependiendo de personas “geniales” que dominan y controlan todo. No es adecuado caminar cada día sin saber hacia dónde vamos, ni depender de unas pocas personas que nos señalen el camino.

Necesitamos espacios para pensar colectivamente lo que queremos alcanzar, decidir cómo lo vamos a conseguir, identificar o prever situaciones internas o externas que nos facilitan o dificultan el trabajo... Y, sobre todo, para poder contrastar si lo que hacemos es lo que realmente queremos. Eso es reflexionar estratégicamente.

A vista de pájaro y a vista de hormiga

A veces miramos o nos relacionamos con nuestros compañeros y compañeras de organización desde el pequeño ámbito de trabajo: sólo hablamos de tareas concretas, de lo que tenemos que hacer esta semana o el próximo mes. Muchas son urgencias o actividades cotidianas, o habituales, en las que los detalles se llevan la mayor parte de la energía. Nos miramos “a vista de hormiga”.

No siempre conversamos con una mirada amplia y a más largo plazo en la que poner encima de la mesa perspectivas, sueños, esfuerzos, pasos conjuntos... Miradas “de pájaro” que nos ayudan a ver hacia dónde ir de la mano. A ello nos ayuda la Planificación Estratégica.

Con una ruta definida y recorriendo un camino colectivo de experiencia y aprendizaje

Hemos llegado a nuestras organizaciones con nuestras mochilas de vida, con experiencias y conocimientos. Pero no siempre sabemos trabajar de la mano con otras personas para que una organización camine.

Hacer el camino de la mano me exige seguir aprendiendo en ruta, sobre la marcha. Aprender “haciendo”, con otras y otros. Mirar a vista de pájaro la ruta a seguir necesita que pongamos en común el saber acumulado, reflexionando de manera colectiva y ordenada, para aportar al pensamiento estratégico y a las decisiones compartidas.

Con eficacia, para trabajar mejor y construir una organización más fuerte

No nos juntamos para cualquier cosa, o únicamente para sentirnos a gusto y en compañía. Nos juntamos en espacios útiles y prácticos, en los que, participando, sintamos y constatemos que la organización y su trabajo se hacen mejores y más fuertes.

Con coherencia y constancia

No hacemos un plan cuando “cortamos y pegamos” ideas, párrafos, propuestas o documentos de otras organizaciones, por buenas que sean. Lo hacemos cuando reflexionamos colectivamente contrastando lo que queremos ser y hacer, nuestra ideología o filosofía y nuestro trabajo, en búsqueda de la coherencia.

Además, reflexionar estratégicamente y orientar nuestra acción es un trabajo “a medida”, de confección lenta, con altas dosis de artesanía, que va más allá de la elaboración de un plan. Son nuestras manos las que moldean nuestro barro, según nuestros deseos y nuestras posibilidades.

Mientras hacemos una planificación estratégica, las personas que participamos aprendemos haciendo y compartiendo. La elaboración de un plan estratégico es un proceso de aprendizaje, personal y, también, colectivo (organizativo).

¿Qué aprendemos?

A pensar a largo plazo.

A distinguir lo importante de lo secundario o anecdótico.

A discutir, confrontar ideas, llegar a acuerdos y manejar los desacuerdos.

A asumir con responsabilidad el futuro de nuestra organización y las consecuencias, positivas o negativas, de nuestras decisiones.

A reconocer y valorar como riqueza las diferencias internas.

A respetar a las personas con las que estoy en la organización, a considerar que también tienen sus sueños y deseos sobre la organización y su actividad.

A identificar la interdependencia que tenemos todas las personas que formamos parte de la organización.

A hacer de nuestra vida organizativa una verdadera “praxis”, una práctica y experiencia analizada y reflexionada con la que aprender desde y para la acción.

A conectar nuestra misión con el entorno, actualizándola.

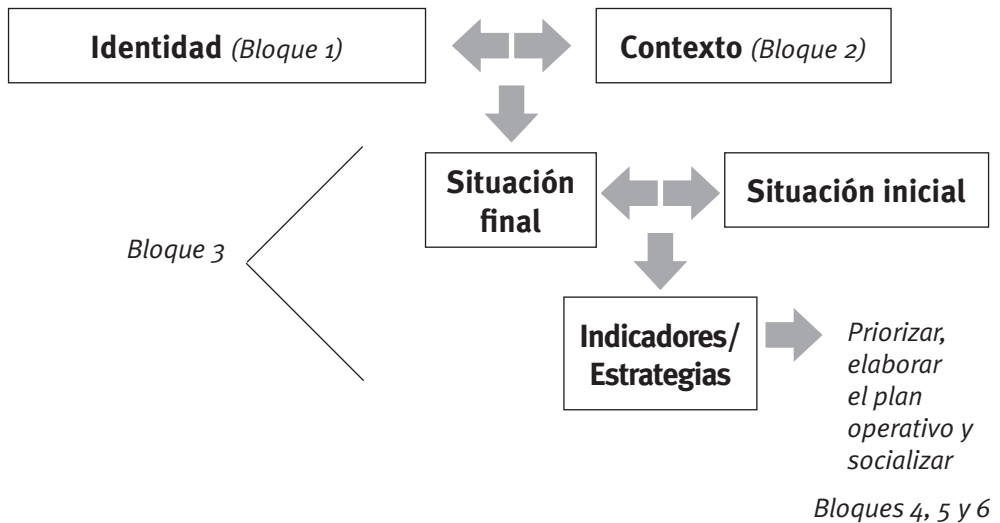
Más adelante hablaremos sobre las condiciones para hacer un ejercicio de planificación estratégica. En este primer momento queremos destacar que una de las capacidades centrales que activamos cuando ponemos en marcha un ejercicio de este tipo es el “pensamiento estratégico”, tanto de las personas concretas que estamos directamente involucradas en el proceso de reflexión como de toda la organización.

Es importante que distingamos **el plan estratégico y el pensamiento estratégico**. El primero es el documento escrito, que tiene valor por sí mismo porque presenta de manera ordenada y clara el futuro por donde queremos transitar. El segundo es el proceso de diálogo, interpersonal y colectivo, que se genera para su elaboración; los momentos de discusión y contraste de ideas, sin los que el documento pierde una parte importante de su valor y utilidad.

¿Y cómo hacemos para que ese pensamiento estratégico fluya y genere ideas concretas? Utilizaremos siempre un método y algunas rutas de las que más adelante hablaremos. Pero podemos avanzar dos ideas.

- **El camino** debe ser flexible, porque la rigidez coarta el pensamiento y el diálogo.
- Y sea cual sea la ruta que sigamos, será necesario responder a unas pocas preguntas fundamentales: ¿quiénes somos? (*identidad*), ¿cuál es nuestro contexto? (*contexto externo e interno*), ¿dónde queremos ir? (*situación final*), ¿dónde estamos hoy? (*situación inicial*), ¿cómo podemos llegar a donde queremos ir? (*los indicadores, las estrategias y su despliegue*).

El siguiente diagrama refleja el camino que os proponemos seguir para responder a estas preguntas.



Finalmente es necesario señalar que, aunque las preguntas que acabamos de formular nos lleven a centrar aparentemente la mirada en nuestra organización, la lógica del pensamiento y de las decisiones estratégicas es, precisamente, la contraria: desde fuera hacia dentro. Porque para dar respuesta a cada una de las preguntas que hemos formulado, debemos tener en cuenta la realidad: las tendencias sociales, políticas y económicas, las situaciones sociales y, en último término, las necesidades de las personas, familias y comunidades a las que deseamos servir.

Las entidades del tercer sector, mayoritariamente, hemos nacido “de fuera a dentro”. Primero hemos tomado conciencia de una situación social que necesitaba algún tipo de respuesta o apoyo, y posteriormente hemos creado la organización para activar esa respuesta. Nuestro pensamiento y nuestros planes estratégicos son, por lo tanto, instrumentos para responder más y mejor a un entorno social complejo y cambiante.

2. ¿Qué alcance tiene un ejercicio de planificación estratégica y cómo encaja en la vida de nuestra organización?

¿Tenemos que planificarlo todo?

No es necesario ni conveniente que lo planifiquemos todo. Las rutinas que establecemos en la organización no hace falta planificarlas, sólo estandarizarlas: por ejemplo, las reuniones suelen constituir una rutina ya conocida por quienes participamos en ellas, por lo que tan sólo hemos de formalizar su programación, dinámicas y contenido.

La planificación estratégica se centra en aquellos aspectos clave que van a permitirnos desplegar nuestra Misión, teniendo en cuenta el contexto, interno y externo.

¿Hasta dónde profundizamos?

Algunas veces, cuando desarrollamos un trabajo de planificación estratégica, nos podemos llegar a fijar en exceso en alguna de sus partes y con ello perder la visión de conjunto.

“El todo no siempre es igual a la suma de las partes”

En asociaciones del mundo del desarrollo y del ámbito sociopolítico podemos tener la aspiración de construir en profundidad el marco teórico e ideológico de referencia, definiendo con precisión cada uno de los conceptos.

Este ejercicio, en sí apasionante e importante, puede ser tema de varios trabajos en profundidad y años de reflexión de nuestras organizaciones. E iría más allá, por su amplitud, de un proceso de planificación estratégica, si bien una reflexión sobre el marco teórico de referencia es un paso necesario en el mismo.

Además, si algún aspecto, cuestión, herramienta... la trabajamos de manera “aislada” y no como parte de una planificación estratégica pasa a tener otro sentido y alcance.

“Cada maestrillo/a tiene su librito”

Puede ser que algunas de las personas de nuestra organización conozcan por su recorrido profesional herramientas como los análisis de viabilidad, financieros, etc. Estas herramientas pueden servir a la organización para realizar análisis y tomar decisiones de futuro pero no implican realizar una reflexión estratégica.

La planificación estratégica toma en cuenta todas las dimensiones de la organización y su contexto externo, por lo que es una herramienta global y, al mismo tiempo, menos profunda a la hora de analizar un aspecto específico.

No se trata de que entremos a fondo y con detalle en cada aspecto (nos llevaría mucho tiempo y energía), sino de ir recorriendo cada paso y construir de manera progresiva y con coherencia un plan de acción, de carácter global, que permita a la organización desplegar su Misión.

En cualquier caso, el alcance, más o menos profundo, de la planificación y el tiempo que le vamos a dedicar va a depender de la realidad y necesidades de cada organización.

¿Cómo encaja la planificación estratégica en la vida de nuestra organización?

La planificación estratégica es un proceso y los pasos que damos deben ir sumando reflexión, claridad, acuerdo..., sin paralizar ni bloquear el trabajo de nuestra organización, sino integrándose en él e impulsándolo.

La elaboración del plan estratégico dura un tiempo y necesita un ritmo, pero éste debe estar adaptado a nuestras posibilidades. Así, al marcar el ritmo debemos considerar que es importante conectar la acción y la planificación.

La planificación estratégica debe alcanzar la acción de la organización y tenemos que saberla traducir en planes operativos o de gestión y proyectos. Si estos últimos no están conectados con la planificación realizada, nuestro esfuerzo habrá servido para poco.

Si quien planifica no está en el día a día del trabajo, las dificultades para poner la planificación en marcha serán grandes y la vinculación “afectiva” de las personas que ejecutan con lo que se ha propuesto será débil. No podemos exigir a alguien que se identifique con ideas ajenas o propuestas que no ha podido contribuir a formular.

3. La elaboración de un plan estratégico, ¿es la solución a nuestros problemas?

Anteriormente hemos resaltado algunos aspectos positivos derivados de la planificación estratégica. Hemos puesto énfasis en su aporte para fortalecernos, reflexionar conjuntamente, imaginar, concretar,... especialmente si lo hacemos de manera participativa y partimos de las potencialidades que tenemos. Pero es importante decir que, aun con todo lo dicho, no siempre es la única respuesta ni la solución adecuada.

Lo que no se pone, no sale

A veces hemos estado con tantos atascos dentro de la organización que no se nos ha ocurrido otra cosa que decir: “¡pues hagamos una planificación estratégica para solucionarlo!”. Nos han contado tantas bondades de ella que pensamos que nos va a ofrecer respuestas a todos nuestros problemas.

Después de meses de trabajo nos damos cuenta que la planificación no da lo que las personas que estamos en la organización no ponemos. No es la planificación la que nos resuelve los problemas, sino que somos quienes estamos ahí quienes aprovechamos sus espacios para abordar lo que realmente nos preocupa e interesa.

Queremos remarcar que la planificación estratégica no convierte, de manera casi mágica ni inmediata, una cultura poco participativa en participativa, ni un conflicto mal manejado en una convivencia armónica y plácida, ni una organización inmadura en una sólida y robusta.

En ocasiones, nuestras dificultades no surgen de no saber hacia dónde vamos, sino de no acertar en nuestra convivencia. Y nos atascamos en los problemas de convivencia, no en la falta de objetivos o actividades.

Los momentos de planificación nos pueden colocar en una buena posición porque nos sirven para evidenciar nuestras potencialidades y dificultades, ponerles nombre, mirarlas de frente y empezar a abordarlas. Pero para abordarlas bien tenemos que incorporar, junto a la reflexión más objetiva y técnica sobre nuestra actividad, aspectos subjetivos y relacionales de nuestras organizaciones, que necesitan mucho más tiempo para cambiar.

Al hacer el plan estratégico debemos ser conscientes de ello y prestar atención a estos aspectos. Si el plan estratégico se elabora de manera participativa y dialogada, pondremos en juego nuestra capacidad de escucha, comunicación y abordaje de las diferencias de opinión. Y eso representa una oportunidad para mejorar y reforzar estas capacidades en la organización. Pero si nuestra organización está viviendo una situación de conflicto abierto, la elaboración de un plan estratégico no es la solución y además, probablemente, tampoco sea el momento de elaborarlo.

Si nuestra organización está naciendo,
¿debemos hacer una planificación estratégica completa?
¿Cuándo debemos hacer una planificación estratégica?

Tampoco podemos responder de manera rígida sobre cuál es el momento madurativo más adecuado en el que una organización debe desarrollar un ejercicio completo de planificación estratégica.

En cualquier entidad, cuando hemos querido empezar a hacer algo, nos hemos tenido que organizar mínimamente. Pero, seguramente, lo hemos hecho sin largas y densas discusiones porque no las hemos considerado tan útiles en ese primer momento. Hemos preferido priorizar la acción y dejar para más adelante el orden. A ese ejercicio lo podemos denominar una rudimentaria y sencilla planificación operativa.

Antes de meternos en harina

En los momentos iniciales de la organización, es posible que un método que implique desplegar una secuencia completa de reflexión estratégica no nos resulte útil y sea más adecuado seleccionar con precisión aquellas partes que nos ayudan a poner en marcha la entidad con algo de orden y claridad.

Por eso, antes de decidir si vamos a hacer una reflexión estratégica, cómo la vamos a hacer, cuáles van a ser sus límites, profundidad y alcance es importante que analicemos el momento madurativo de nuestra organización. Con ello podemos definir si realmente nos merece la pena el esfuerzo, tiempo y energía necesarios para realizar una reflexión estratégica completa, o si es más adecuado tomar algunas partes de ella, trabajarlas y ponernos en marcha.

4. Marcos ideológicos que sustentan la propuesta de método.

En el proceso de planificación estratégica utilizamos siempre un diseño metodológico, que se visibiliza en unos pasos de trabajo y se sustenta en un marco teórico relativo a aspectos como, por ejemplo, el modo de entender una organización como la nuestra.

Nuestra forma de mirar a la organización define nuestra forma de interpretar los hechos y circunstancias que vivimos

Podemos considerar que nuestra organización es un conjunto integrado e interdependiente de procesos, dimensiones y capacidades, con una perspectiva integral y relacionada, o una suma de componentes o funciones, cada uno de ellos con su propia dinámica.

Así podemos concebirla como un sistema vivo, formal, dinámico, motivado por fines concretos y explícitos, formada por interacciones entre personas, contextos y expectativas, atento a cambios, que aprende, evoluciona, se actualiza, se retroalimenta. O concebirla como un establecimiento formal, cerrado, aislado del entorno, sin interés en evolucionar, estático y rutinario, que considera el cambio como un riesgo.

No hay marcos teóricos ni diseños metodológicos neutros. Todos están contruidos desde los parámetros ideológicos que tenemos quienes los elaboramos, aunque a veces ni nos demos cuenta de ello.

Los principales **paradigmas o referentes ideológicos** que sustentan nuestra propuesta de método de planificación estratégica están centrados en:

- Las fuentes de la **Educación Popular**, tradición de la que retomamos que la planificación estratégica tiene una dimensión político-pedagógica, que implica concebir un proceso educativo flexible, participativo, práctico, grupal, y que promueve el desarrollo organizacional para la acción y la transformación social.

“enfoque que entiende la educación como un proceso participativo y transformador, en el que el aprendizaje y la conceptualización se basa en la experiencia práctica de las propias personas y grupos. Partiendo de la autoconcienciación y comprensión de los participantes respecto a los factores y estructuras que determinan sus vidas, pretende ayudarles a desarrollar las estrategias, habilidades y técnicas necesarias para que puedan llevar a cabo una participación orientada a la transformación de la realidad” (Eizaguirre,M, en Perez de Armiño, K (Dir), 2000, páginas 213-214).

Optar por una metodología de educación popular nos facilita la reflexión, el aporte y la decisión compartida, y como consecuencia el empoderamiento individual y colectivo.

- Las fuentes de las propuestas sociales y políticas que plantean la **participación real**, que nos aportan la conciencia de que esa participación contribuye a construir democracia, también en nuestras organizaciones.

“proceso de intervención de personas y grupos en cuanto sujetos y actores en las decisiones y acciones que les afectan a ellas y a su entorno. De esta manera, se considera la intervención de dichos particulares (personas o grupos) en actividades públicas en tanto portadores de intereses sociales y con fines transformadores”. (ALBOAN; HEGOIA; INSTITUTO DE DERECHOS HUMANOS PEDRO ARRUPE; INICIATIVAS DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO, 2005, páginas 15-16).

Adoptar una metodología de participación real implica utilizar procedimientos, herramientas y técnicas flexibles que nos facilitan la escucha y la construcción colectiva. Pero las herramientas solas no son mágicas, son un recurso al servicio de las personas, que somos quienes hacemos “magia”. La participación es tanto un fin como un medio para que los procesos sean más reales, más eficaces y eficientes, más transformadores.

- Los **enfoques sistémicos**, que miran a nuestras organizaciones como un todo con partes en una continua relación de interdependencia y cambio, en el que podemos identificar los componentes y las funciones que cada uno desarrolla.

Concebir la organización como sistema permite la generación de identidad compartida, la integración de las personas y equipos, la producción colectiva de acciones significativas y una mejor adaptación de la organización en su conjunto a los entornos cambiantes.

“Se entiende que cada parte afecta a las demás y cada una de ellas depende del conjunto. La idea de “partes interrelacionadas” (o subsistemas) implica que si bien los sistemas pueden ser descompuestos y analizados en sus componentes, sólo se llega a la esencia de los mismos cuando se ve el sistema en su totalidad. El enfoque sistémico obliga a dar un paso atrás para acoger la totalidad” (Echegaray, 2008, página 46).

Mirarnos “sistémicamente” nos lleva a fijarnos en las interacciones entre los distintos elementos de la organización, a tener en cuenta la diversidad de elementos que interactúan, a tener una percepción global y adoptar una mirada interdisciplinar.

- Los **enfoques dialécticos**, complementarios al funcionalismo sistémico, nos permiten identificar y reflexionar sobre la complejidad de la realidad organizativa y social en la que vivimos y las contradicciones que tiene nuestra organización, el sistema y sus componentes. Asimismo, nos ayudan a aprender a confrontar adecuadamente entre personas e ideas y a generar aprendizaje organizativo. Con todo ello podremos realizar cambios y transformaciones profundas y significativas en la realidad, interna y externa, de la organización.

“Una “metodología dialéctica” es el camino adecuado que nos permite tener como “punto de partida” del proceso la práctica real de la organización transformando su realidad (...) que será llevado sistemáticamente (...) a procesos de abstracción de la misma realidad que nos permita comprenderla de manera diferente en su complejidad histórica y estructural para entonces proyectar nuevas acciones transformadoras de una manera más consciente y sobre todo acorde con una teoría (...) permitiéndonos avanzar más adecuadamente dentro de una visión estratégica”. (Núñez, 1996, páginas 59-60).

Utilizar el enfoque dialéctico nos invita a partir de las realidades internas y externas, ponerlas en diálogo, analizarlas de manera crítica y crear nuevas propuestas para transformarlas.

Perspectivas para construir la propuesta de método

En primer lugar, os proponemos adoptar una mirada prospectiva, partiendo del futuro.

Si hacemos la reflexión a partir de nuestro pasado, y desde ahí revisamos el presente e imaginamos el futuro, estamos ante una “mirada retrospectiva”.

Por el contrario, si partimos del futuro, de la situación final a la que queremos llegar, y desde ahí analizamos el pasado y el presente, utilizamos una mirada “prospectiva”.

En nuestro caso proponemos adoptar miradas prospectivas porque consideramos que ayuda a la creatividad, el entusiasmo y la apertura de las personas que estamos involucradas en la reflexión estratégica.

Claves	Miradas para una planificación estratégica	
	Retrospectiva (Pasado-Presente-Futuro)	Prospectiva (Futuro-Pasado-Presente-Futuro)
Por dónde empezamos	Analizando la situación en la que se encuentra y en la que ha estado la organización o institución (situación inicial)	Imaginando la situación, el escenario futuro al que la organización o institución desea llegar (situación final)
Por dónde seguimos	Imaginando la situación a la que desea llegar la organización o institución	Describiendo la situación en la que se encuentra y se ha encontrado la organización o institución y ajustando el escenario futuro descrito previamente.
Cómo trabajamos la situación actual	Realizaremos un diagnóstico en profundidad del momento actual en sentido amplio que será la referencia para identificar posteriormente la situación final.	Analizaremos el momento actual en función del escenario al que se desea llegar (una vez definido éste y sólo analizaremos aquellos elementos que tengan que ver con dicho escenario).
Posicionamiento	Se puede partir de las limitaciones y problemas de la organización o institución o bien de sus potencialidades	

Fuente: Iniciativas de Cooperación y Desarrollo en CELORIO, G., LÓPEZ DE MUNAIN, A. et al *Diccionario de Educación para el Desarrollo*. Vitoria-Gasteiz: HEGOA, 2006. página 247.

En segundo lugar, el método de trabajo que queremos transmitir pretende ser flexible y abierto, no único y rígido. No lo podemos reducir a una aplicación ordenada de pasos preestablecidos. No hay método ni orden bueno o malo, sino más útil o menos útil para lograr lo que buscamos: pensar estratégicamente y orientar nuestro futuro de manera participativa.

El método, que es el camino formado por los pasos que vamos a dar, así como las herramientas y técnicas que vamos a utilizar para hacer la planificación, tienen un valor instrumental, no absoluto. Deben ser diseñados “a la medida” de nuestra organización, partiendo de un itinerario base de trabajo. En definitiva, tenemos que asegurar que disponemos no de una secuencia fija sino de una carta que nos ofrece múltiples combinaciones a partir de las que elaborar nuestro propio menú, el que más nos puede ayudar a hacer el camino de manera adecuada.

También tiene algo de “arte”

La secuencia utilizada en la reflexión estratégica puede facilitar o dificultar el trabajo, pero lo central es la capacidad de dialogar y pensar estratégicamente de manera compartida. Por eso es importante impulsar procesos de planificación estratégica adecuados a la realidad de nuestra organización, sin aplicar recetas preestablecidas y adaptando el método a la situación de la entidad.

5. ¿Cómo lo hacemos? Las opciones [metodológicas] para la participación.

Participar participando

Sea cual sea la opción que tomemos, es clave que el proceso promueva la participación y la implicación de las personas de nuestras organizaciones y que sea a nuestra medida para que nos sintamos parte del mismo y nos apropiemos de lo que vamos construyendo.

Cuando hablamos de participación no nos referimos a que todas las personas hagamos todo, sino a que lo hagamos entre todas. Para ello, hemos de organizar bien los momentos y los espacios de participación, adecuándolos a nuestra realidad, para que podamos aportar de manera libre y en confianza y que el proceso sea dinámico.

Además, la metodología de elaboración del plan tiene que ser coherente con la metodología que empleamos en el trabajo directo. Por eso si éste es participativo, nuestro proceso de planificación estratégica también habrá de serlo.

¿Quiénes serán los **sujetos** de la reflexión estratégica?

A) En primer lugar, **las y los participantes internos**: quienes somos parte de la organización, cada quien con sus propios y particulares roles y funciones. Dentro de ellos, podemos distinguir:

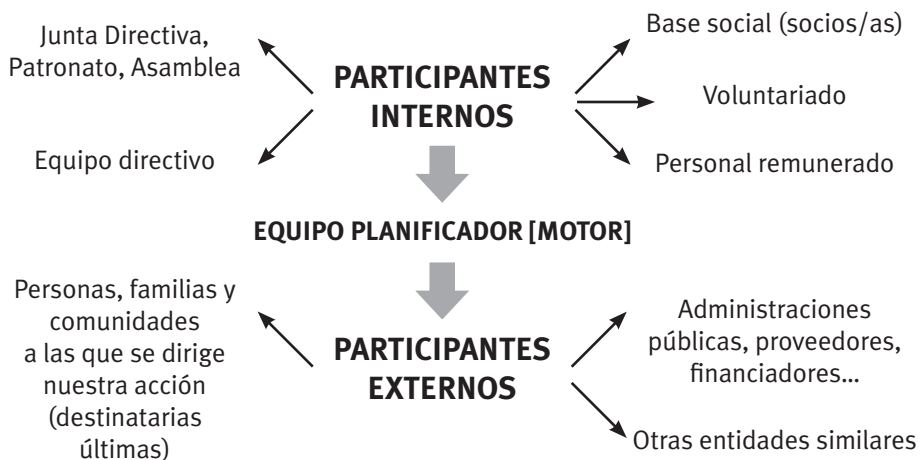
- Los **órganos colectivos de decisión** (junta directiva, asamblea, patronato, consejo rector). No tenemos que olvidar que han de asumir sus responsabilidades en este esfuerzo y ser conscientes del mismo, reconocerlo, valorarlo, impulsarlo, coordinarlo de manera general y no obstaculizarlo porque, en caso contrario, corremos el riesgo de que el proceso se bloquee.
- El **equipo planificador o equipo motor**, elegido por la junta directiva, la asamblea, el patronato o por quienes tienen la responsabilidad de coordinar nuestra organización. En él podemos juntar a las personas que tengan mirada de conjunto, capacidad de coordinación, dinamización de espacios de reflexión grupal, redacción y elaboración de documentos.

A este equipo le asignamos la responsabilidad de llevar la parte operativa de la planificación, la preparación de las sesiones de trabajo y la elaboración de borradores tomando como base las aportaciones de quienes hemos participado en ellas. Al conformarlo hemos de tener en cuenta que en él deben estar presentes personas de las distintas sensibilidades, funciones y perspectivas existentes dentro de la organización y que debemos asegurar que sea un equipo aceptado y reconocido internamente.

- Las **personas participantes**. Somos quienes aportamos las ideas y los contenidos durante los momentos de trabajo y reflexión, a través de talleres, cuestionarios, entrevistas, grupos de discusión, etcétera. Si nuestra organización es grande, o es dispersa (en lo geográfico), o tenemos poco tiempo, crearemos espacios de participación de distintas intensidades que permitan que todas las personas se sientan invitadas y convocadas, y que faciliten su aporte. No debemos olvidar aquí incorporar a las personas que forman nuestra base social y quienes colaboran voluntariamente con nosotros y nosotras.

- B) Por otro lado, **las y los participantes externos**, grupos de interés o “partes interesadas” de nuestra organización.

Aunque, tal y como hemos señalado, el sujeto principal de la reflexión estratégica es la propia entidad y el proceso es principalmente interno, a lo largo del mismo es importante prever momentos o espacios de contraste de nuestra reflexión con las opiniones, expectativas y valoraciones de las y los destinatarios de la organización, para enriquecer los puntos de vista y alimentar el proceso de reflexión con su aportación.



*Participantes internos, externos y equipo planificador en un proceso de planificación estratégica
Fuente: elaboración propia.*

¿Necesitamos un apoyo técnico externo para realizar un proceso de planificación estratégica?

Un aspecto operativo que nos podemos plantear es la necesidad o no de una persona como **facilitadora o dinamizadora externa** que asuma el acompañamiento o apoyo metodológico y, en caso de contar con ella, cuál sería su papel concreto, su nivel de implicación y los límites de su responsabilidad.

En algunos casos, la coordinación del trabajo la puede asumir una persona de nuestra organización que sea reconocida por el grupo y tenga habilidades para dinamizar un proceso de estas características. En otros casos podemos pensar que si lo hacemos solas nos va a resultar difícil situarnos de una manera “externa” ante los debates y conflictos que la reflexión puede suscitar.

Si decidimos contar con una facilitación externa hemos de definir desde el principio los términos en los que se va a establecer ese acompañamiento y negociar sus tiempos y la dedicación:

- El papel de la persona facilitadora externa puede ser únicamente orientarnos en la metodología y contrastar, desde el punto de vista metodológico, los avances en el contenido. Estaríamos hablando del nivel de menor implicación.

- Una presencia más intensa supone que diseñe la metodología (pasos a dar, técnicas y herramientas a emplear) y asuma la dinamización de los espacios de reflexión, siendo quienes formamos parte de la organización las personas encargadas de la elaboración de los borradores.
- En la modalidad más intensa, la persona facilitadora diseña la metodología, desarrolla la dinamización, recoge los aportes, ordena los contenidos y escribe los borradores, presentándolos a quienes somos parte de la organización para que los validemos.

Las tres intensidades son posibles y ninguna es mejor que otra. Su elección puede depender del estilo organizativo de la entidad, de las capacidades y tiempo disponible de las personas, y de los recursos económicos con que contamos para cubrir los costes de un apoyo externo.

Pero en todos los casos, tal y como hemos señalado, el protagonismo tiene que ser de nuestra organización y de las personas que la conformamos: a) el contenido es nuestro, no de la persona externa, aunque ésta sea una experta en metodología y/o en nuestra propia área de trabajo; b) y los ritmos, intensidades y tiempos de trabajo son definidos por nuestra organización, son un reflejo de nuestra cultura y nuestros hábitos organizativos, y respetan las dinámicas que hemos de desarrollar.

Y aquí, ¿quién “manda”?

*Nuestra organización es soberana para decidir hasta dónde llega con el proceso.
Asimismo, seremos nosotros/as quienes decidamos qué, cómo y a quiénes se difunde
lo que hayamos acordado.*

6. Cómo manejar vientos favorables y desfavorables

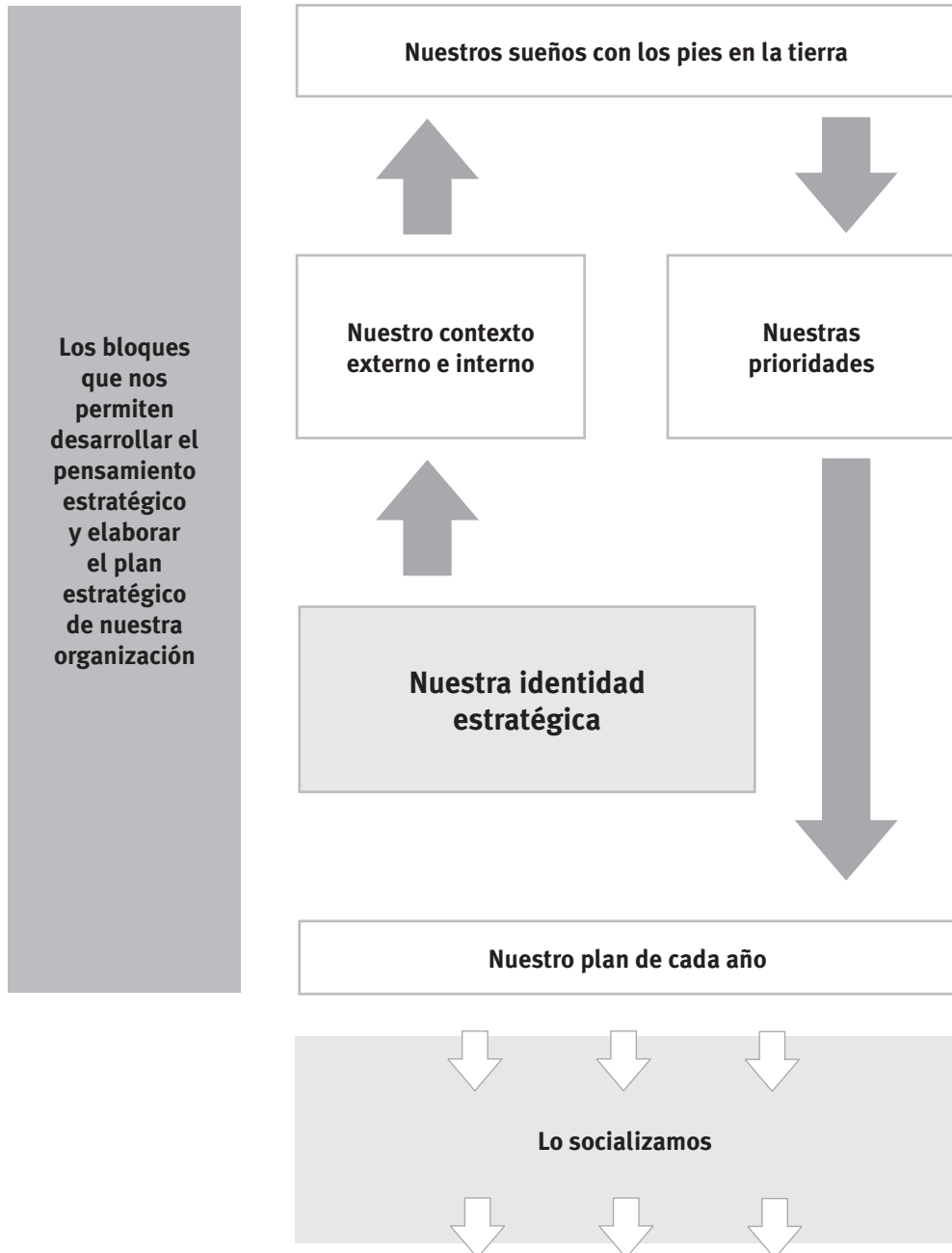
Para tomar la decisión de realizar o no un proceso de planificación estratégica y generar un buen proceso, si decidimos iniciarlo, hemos de tomar conciencia de algunas condiciones previas, favorables y desfavorables. Se tratará de consolidar y reforzar las primeras y, en su caso, de transformar y mejorar las segundas.

Condiciones favorables	Condiciones desfavorables
<ul style="list-style-type: none"> - Nuestra organización y las personas que la formamos estamos motivadas y tenemos conciencia de cambio para afrontar una reflexión estratégica que necesariamente implica ajustes generales y en lo que cada persona realiza. - Tenemos una buena relación y comunicación, así como confianza en el equipo que formamos y en quien va a coordinar el esfuerzo. - Nuestras relaciones son de igual a igual, cada quien con sus responsabilidades y funciones. - Tenemos ganas de explorar conjuntamente el futuro, de generar cambios en la organización, de innovar. - Podemos y queremos hacer espacio en nuestras agendas para estar presentes en las sesiones de trabajo que se han previsto. - Hemos diseñado conjuntamente un itinerario de trabajo. - Vamos a dedicar al esfuerzo personas, tiempos y dinero. - Los órganos de responsabilidad de nuestra organización (junta directiva, patronato, equipo de coordinación, ...) respaldan, impulsan y animan a hacer la planificación estratégica, y nos contagian al resto de personas del optimismo que tienen. - Somos conscientes de que tenemos que mirar al futuro, y que en él nuestras relaciones personales y organizativas son muy importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estamos con poca motivación hacia el trabajo de la organización y hacia el esfuerzo para diseñar su futuro. - Vivimos con inercia, no nos planteamos cambios ni mejoras. - No tenemos confianza en el equipo que va a coordinar la planificación. - Cada persona tiene unas expectativas diferentes hacia el proceso de planificación y hacia su utilidad real. - Consideramos que la planificación es un formalismo que no nos lleva a cambios profundos y que sólo supondrá un lavado de cara. - No vamos a dedicar tiempo a la planificación, no nos implicamos y la consideramos una carga de trabajo. - Las dinámicas de participación no se basan en el convencimiento y en el ejercicio de un derecho, sino que lo vivimos como una concesión de las personas que coordinan la organización. - Nuestra estructura es tan rígida y vertical que no tiene espacios reales de participación. - Internamente no tenemos claras nuestras responsabilidades y funciones dentro de la organización. - No nos hemos aclarado internamente sobre el papel que va a tener la persona externa que nos acompaña y proyectamos en ella nuestras dificultades y resistencias hacia el cambio y el acuerdo. - Tenemos miedo a explicitar, visibilizar y tomar conciencia de “nuestras miserias y secretos de familia”.

Sugerencias para manejar las condiciones desfavorables

- Dedicamos un tiempo en la organización a sensibilizar respecto a la importancia del proceso de planificación, con el compromiso de que sea un proceso real para aprender y generar mejoras.
- Incluimos en el calendario de trabajo el tiempo de dedicación para el plan estratégico, lo combinamos con el día a día e intentamos que no suponga una sobrecarga de trabajo.
- Nuestros órganos de coordinación (junta directiva, asamblea, patronato, equipo directivo) asumen este proceso, lo impulsan y promueven la participación real de las personas y equipos.
- Desde el inicio acordamos el itinerario, el tiempo de dedicación que va a suponer, quiénes vamos a participar y cómo.
- Dedicamos tiempo y recursos.
- Comunicamos con transparencia al interior de la organización los pasos que vamos dando, contrastando contenidos, recogiendo opiniones, sensaciones..., validando.
- Trabajamos la confianza, sabiendo que es algo que vamos construyendo en un proceso a medio plazo.
- Generamos y cuidamos espacios de relación informal.
- Hacemos explícitos y compartimos los beneficios, organizativos y personales, que vamos a obtener en caso de implementarse con éxito la planificación.
- Negociamos y clarificamos desde el inicio el papel de la persona facilitadora externa y el alcance de su acompañamiento.

II. Método para la elaboración del plan estratégico



BLOQUE 1. Construimos y formulamos la identidad estratégica de nuestra organización. ¿Quiénes somos?

Los elementos centrales de este bloque y los documentos que es imprescindible generar, si nuestra pretensión es llegar a elaborar un plan estratégico, son el modelo de desarrollo, la declaración de Misión y los valores.

Paso 1: ¿Cuáles son nuestras expectativas?

Nos planteamos esta pregunta para conocer qué se espera del proceso y cuál va a ser su alcance. Puede suceder que las expectativas planteadas sean ambiciosas y algunas vayan más allá de lo que podrá suponer el proceso de planificación. Sin embargo, es importante tenerlas en cuenta tanto para este proceso como para el trabajo que se pueda realizar en años posteriores.

Ficha metodológica

Título: Nuestras expectativas.

Objetivo: Identificar y contrastar las expectativas de las personas integrantes del equipo planificador.

Desarrollo

1. Presentación del paso.
2. Individualmente cada persona del equipo planificador responde a la pregunta sobre cuáles son sus expectativas de cara al proceso. Nos dejamos llevar por las que nos surgen. Todas son valiosas y las recogemos por escrito, cada una en un trozo de papel.
3. Ponemos en común las expectativas de cada persona y las vamos colocando sobre el papelógrafo.
4. Las clasificamos por afinidad y por temas (categorías) para facilitar su comprensión.
5. La persona que dinamiza la reunión o, conjuntamente, las personas del equipo motor hacen una devolución sobre las expectativas que se han compartido.
6. Se reflexiona y comparte entre todas las personas lo que ha salido y se clarifica el alcance de las expectativas y en qué medida puede responder a ellas el proceso de planificación estratégica.

Materiales necesarios

- Folios.
- Bolígrafos.
- Papelógrafo (un papel grande para ubicar en la pared y sobre el que colgar y mover tarjetas, escribir...).
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.

Duración: de 45 minutos a 1 hora.

Sugerencias

- Es importante que las expectativas se comenten y quede claro hasta dónde puede ser que el proceso de planificación responda a ellas.
- Este paso se puede dar con carácter previo al diseño del proceso de planificación para poder identificar y clarificar el momento de nuestra organización y pensar en un proceso que responda al mismo.
- Se puede complementar, en caso de verse necesario, con la elaboración previa de la espiral de nuestra historia (explicada más adelante) como momento de cohesión, de intercambio de puntos de vista sobre la historia de la organización, etc.
- En la dinámica puede participar el equipo planificador (equipo motor) o, si es posible, un grupo más amplio de personas de la organización.

Paso 2: Identificación de los hitos y claves de la historia de nuestra organización

Cuando nuestra organización ya lleva unos años funcionando, es necesario tomar conciencia del camino recorrido y de las situaciones vividas. Pero no como un simple recorrido histórico o un anecdótico.

Queremos identificar la evolución que hemos tenido:

- en las formas de trabajar y organizarnos;
- en el tipo de actividad que desarrollamos;
- en la manera de entender la labor que hacemos;
- en el número y tipo de personas que la conformamos (socias, voluntarias, profesionales...);
- en la manera de relacionarnos interna y externamente;
- en las necesidades que atendemos o las acciones que desarrollamos;
- en las características de las personas o grupos con los que trabajamos;
- en aquello que nos motiva;
- etc.

Con este ejercicio podemos identificar e interpretar los cambios internos y externos, analizando nuestra forma de responder y adaptarnos a ellos, descubriendo o explicitando así algunas **claves** de nuestra propia cultura como organización.

Cuando en esta reflexión estamos muchas personas que llevamos un largo tiempo, solemos recordar agradablemente episodios y situaciones pero también dificultades que provocaron tensiones o rupturas en nuestro trabajo o en las relaciones. Todos ellos, si han condicionado efectivamente nuestro rumbo, pueden constituir **hitos** que han marcado nuestra historia.

En ocasiones, mientras hacemos esta reconstrucción histórica, podemos encontrar etapas o momentos con mucho silencio. Como no es un momento para forzar la expresión sobre circunstancias del pasado, debemos respetarlo.

Cuando en la reflexión estamos personas nuevas o que nos hemos incorporado recientemente, este ejercicio es una oportunidad de vincularnos a un pasado organizativo desconocido en el que seguramente descubriremos explicaciones o causas de algunas características de la organización a la que nos hemos sumado: su cultura, su forma de posicionarse, su trabajo,...

Finalmente es necesario remarcar que la mirada al pasado la hacemos para aprender y construir el futuro, no para fortalecer las nostalgias o querer repetir dinámicas que responden a otro momento.

Este momento también nos refuerza como organización, nos cohesiona y nos ayuda a tomar conciencia de quiénes somos.

A continuación presentamos dos fichas metodológicas diferentes. Podemos utilizar las dos o elegir sólo una de ellas.

Ficha metodológica 1

Título: Los hitos y claves de nuestra historia.

Objetivo: Identificar los principales aprendizajes de la historia de la organización y las consecuencias que generan en su presente y en su evolución futura.

Desarrollo

1. En grupo grande se lanza la siguiente pregunta: ¿Cuáles han sido los momentos o los hechos más significativos de la vida de la organización?
2. Se van recogiendo en un papelógrafo y se ordenan cronológicamente.
3. Se hacen pequeños grupos de trabajo y cada grupo trabaja uno de los momentos o hechos señalados, asegurando que hay personas que vivieron esa época de la organización o que tienen información relevante sobre la misma.

Se toman como base las siguientes preguntas: “Cuando se dio ese momento o hecho,

- ¿Qué contexto externo había en relación a nuestro ámbito de trabajo?
 - ¿Qué tipo de actividad realizábamos y a quién se dirigía? ¿por qué?
 - ¿Qué personas estábamos y cómo nos organizábamos internamente?
 - ¿Con qué otras organizaciones nos relacionábamos y para qué?
 - ¿Cuáles fueron las principales decisiones que tomamos entonces y cuáles fueron sus consecuencias?”.
4. Cada grupo escribe en un papelógrafo las respuestas. Puede resultar útil, para guardar y trabajar posteriormente sobre la información generada en la sesión, fotografiar los papelógrafos, o trabajar directamente, si se prefiere, en un archivo digital y con un cañón, proyectando las aportaciones que se van realizando.
 5. Se juntan todos los grupos y ponen todos los papelógrafos juntos, ordenados cronológicamente (por el hecho o momento trabajado).

6. Se hace una lectura completa y ordenada de todos los papelógrafos, dejando espacio para comentarios complementarios. Estos se anotan si son relevantes y no anecdóticos.
7. Finalmente, se lanzan nuevas preguntas para ser respondidas por todas las personas:
 - ¿Cuál ha sido la trayectoria de la entidad en los últimos años?
 - ¿Cuáles han sido sus hitos fundamentales?
 - ¿Qué aprendizajes deja la historia?
 - ¿Hay alguna característica del recorrido histórico de la organización que sea constante, que siempre haya estado presente?
8. Se abren turnos de palabra para dialogar y dar las respuestas, o bien se hacen pequeños “cuchicheos” (de dos en dos, o de tres en tres) para aportar posteriormente en plenario a las cuestiones planteadas.
9. Se cierra la sesión de trabajo poniendo en un papelógrafo, a la vista de todo el grupo, las respuestas aportadas sobre las nuevas preguntas.
10. Cuando ya se ha acabado la sesión de trabajo, las personas responsables del equipo motor (una, dos, varias...) recogen los materiales generados (papelógrafos...) y elaboran un documento formal a partir de las aportaciones, que recoge los hitos y claves identificados, devolviéndolo al grupo para su contraste.

Este último paso es necesario darlo en todas las actividades a partir de ahora.

No se trata de elaborar un acta de la sesión, sino de elaborar un borrador de consenso en relación al producto final que se busca en cada caso: los hitos y claves, la declaración de misión, la descripción de la situación final, etc.

En el CD adjunto a esta publicación podéis encontrar ejemplos en relación a la formulación de cada uno de estos aspectos o productos finales.

Materiales

- Papelógrafos.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.

Duración: 4 horas.

Sugerencias

- Para que las personas puedan aportar información centrada en la historia de la organización, se pueden tener a mano memorias o publicaciones elaboradas.
- Este paso se puede ampliar, siempre que la entidad disponga de tiempo y recursos. Se pueden hacer entrevistas individuales o en grupo con personas que estuvieron en la organización y

que ya no están presentes, y recoger sus aportes como punto de partida para la identificación de hitos y claves. También se les puede invitar a participar en la reunión.

- Se pueden emplear también fotos, carteles, y otros documentos de la historia de la organización. Es una buena manera de recordar, de recuperar la historia, no sólo con la cabeza sino también con el corazón (tenemos en cuenta también las subjetividades). Así, además, puede participar quien no maneja tan bien la lecto-escritura.
- En esta y en la siguiente dinámica (ficha metodológica 2), no tenemos por qué estar de acuerdo con lo que ha señalado otra persona. Es importante que recojamos todas las aportaciones, porque al fin y al cabo estamos manejando las subjetividades de las personas participantes. A partir de las diferentes aportaciones se puede dar un debate constructivo y que nos permita comprendernos mejor.

Ficha metodológica 2

Título: La espiral de nuestra historia.

Objetivo: Reconstruir colectivamente los momentos significativos en la historia de nuestra organización para ordenar los recuerdos e informaciones, dotarles de fecha, participantes, sensaciones, interconexiones, intercambiar información y puntos de vista y comprender mejor quiénes somos y lo que sucede, desde lo que venimos siendo y hemos vivido.

Desarrollo

1. Las personas que vamos a participar hemos sido avisadas de que llevemos materiales (fotos, documentos...) a la sesión que nos ayuden a recordar la historia.
2. Presentación del paso.
3. Dibujamos en un papelógrafo una gran espiral alargada (como si fuera el cable de un teléfono). Señalamos con 2 fechas el periodo que va a abarcar nuestra espiral: el principio puede ser cuando comenzó nuestra organización u otro momento histórico que nos parezca relevante como inicio (previo o posterior a la constitución formal de nuestra organización) y el final el momento presente.
4. Cada participante va aportando a través de una lluvia de ideas momentos clave, significativos de la historia de nuestra organización. Para ello contamos con la memoria de cada persona y también con documentos de nuestra organización que recogen información de la historia (actas, proyectos, informes, memorias...) así como material gráfico (fotos, grabaciones, carteles...) que, según el caso, podemos ir pegando en la espiral.
5. La persona que dinamiza la sesión va recogiendo la información en el papelógrafo, que está a la vista de todas las personas: escribe la fecha y luego el contenido del momento o periodo. Para ello puede emplear rotuladores de distintos colores, según se trate de información sobre el trabajo con los y las destinatarias, las relaciones exteriores, los aspectos internos, los elementos de contexto que inciden en la historia... Asimismo, se pueden emplear símbolos o dibujos para reflejar más gráficamente qué sucedió.

6. Es interesante recoger también aspectos subjetivos de quienes participaron: cómo se vivieron esos momentos o periodos, cómo nos sentimos...
7. La persona que dinamiza y/o quienes participan pueden ir haciendo preguntas para aclarar y recoger información sobre la historia: quiénes participaron, para qué se hizo, cómo se sintieron, cómo se decidió...
8. Las personas participantes van ratificando que lo recogido se corresponde con lo que se ha ido diciendo.
9. Cuando ya se ha acabado la sesión de trabajo, las personas responsables del equipo motor elaboran un documento que recoge toda la información trabajada.

Materiales necesarios

- Papelógrafo.
- Rotuladores de colores.
- Cinta adhesiva.
- Hojas de colores.
- Materiales de la organización que recojan la historia: documentos, fotos, grabaciones...
- ... y mucha memoria.

Duración: 3-4 horas

Sugerencias

- Puede ser interesante recuperar también información anterior a la constitución formal de nuestra organización si se trata de antecedentes significativos para comprender la historia y la situación actual.
- Además de la memoria, es interesante poder emplear fotos, documentos, informes, grabaciones, etc. que nos ayuden a recoger la historia de la manera más fiel posible y no como nos hubiera gustado que fuera.
- Podemos utilizar hojas de colores por temas, rotuladores de distintos colores, símbolos que reflejen momentos de conflicto, creatividad, expansión, cansancio, alegría...
- Los recuerdos normalmente no surgen de manera ordenada y puede ser que, al recogerlos, tengamos que volver de adelante para atrás y de atrás para adelante.
- El paso 3 se puede hacer también dejando un rato para pensar individualmente qué momentos de la historia de la organización quiere destacar cada persona y luego ponerlos en común en plenario e ir completando la espiral.
- Una vez plasmada en papel la espiral de la historia, podemos distribuirla a otras personas que están o estuvieron en nuestra organización para que la completen.
- La espiral de la historia se puede complementar con la elaboración de relatos, de algunos de los periodos identificados, por parte de algunas personas de nuestra organización.

Paso 3: El modelo de desarrollo

En este paso vamos a elaborar o actualizar el marco teórico e ideológico general de nuestra organización, que sirve de referencia para nuestro trabajo.

Vamos a explicitar nuestro modelo de desarrollo, poniendo por escrito los siguientes elementos: a) por qué *modelo de sociedad y desarrollo* apostamos (justo, solidario, sostenible, participativo...); c) cuál queremos que sea nuestro *modelo de intervención* (orientada al ejercicio de los derechos, integral, desde el acompañamiento, apoyando pero no suplantando a las personas...).¹ Estos dos aspectos deben guardar, además, coherencia entre sí.

No es una declaración de poca importancia: indica qué es lo que buscamos, qué tipo de trabajo queremos hacer y cómo queremos hacerlo. No es cuestión de que juzguemos como válido o no nuestro marco teórico o ideológico, sino de que caigamos en la cuenta de su importancia y de la necesidad de dialogar sobre estos aspectos entre todas las personas y explicitarlos, definiendo un marco compartido o, al menos, unos puntos básicos comunes en la organización.

Es posible que ya contemos con materiales antiguos o recientes elaborados en los que se trate este aspecto. Conviene rescatarlos desde el principio y valorar si merece la pena tenerlos en cuenta.

En ocasiones nuestras organizaciones toman “prestado” de otras, más grandes y con más recursos, documentos ideológicos, marcos filosóficos o propuestas teóricas. Ahora, incluso, nos podemos ir a internet a bajar extensos documentos o a las páginas de la ONU en las que encontramos definiciones de casi todos los términos relacionados con el desarrollo de las personas y de las sociedades.

Pero, una vez más, de poco nos sirve hacer un corta y pega de lo que otra gente ha escrito. Tiene un gran valor que quienes estamos en la organización hagamos nuestras propias definiciones, con nuestras palabras y conceptos. Mientras hacemos este ejercicio podemos leer documentos de referencia que nos puedan abrir el horizonte y nos ayuden a realizar esta reflexión, pero teniendo claro que la reflexión debe ser propia.

Con este paso contribuimos a fortalecer la cohesión interna y elaboramos colectivamente el referente ideológico que actuará como espejo en nuestra búsqueda de coherencia entre lo que decimos (el discurso) y lo que hacemos (la acción interna y externa). Asimismo, el modelo de desarrollo puede actuar como un espejo con el que contrastar nuestras prácticas, internas y externas, y poder evaluarlas.

Por otro lado, el modelo de desarrollo puede ser compartido en todo o en parte con otras instituciones u organizaciones con las que podemos colaborar. La nuestra, en todo caso, realizará una aportación específica a la consecución de un determinado modelo, desde su Misión.

Una vez elaborada nuestra forma de ver el mundo tenemos que considerar que ese mundo cambia, a veces muy rápido, que las teorías evolucionan, y que por lo tanto nuestra mirada y opinión hacia él también pueden evolucionar.

¹ Esta perspectiva, más habitual entre las organizaciones de desarrollo, puede trasladarse también a otras organizaciones de intervención social que, en cualquier caso, suelen optar por describir únicamente el modelo de sociedad y el modelo de intervención. Por otro lado, en el ámbito del desarrollo, el modelo de desarrollo (a escala local y global) y de educación, deben estar conectados también.

Esto nos exige hacer periódicamente este ejercicio y no anclar nuestra organización y nuestro trabajo en conceptos, ideas o términos que ya no tienen vigencia. Sin embargo, también tenemos que estar atentas y atentos a no estar continuamente modificando estas reflexiones, motivados y motivadas por las modas o las imposiciones externas.

Ficha metodológica

Título: Modelo de desarrollo.

Objetivo: Elaborar colectivamente el marco ideológico de referencia de la organización, con el que será coherente todo el trabajo y la actividad tanto interna como externa de la organización.

Desarrollo

1. Presentación del paso.
2. Individualmente cada persona realiza una lluvia de ideas sobre qué elementos ha de tener el modelo de desarrollo. Escribimos cada idea en un trozo de papel.
3. Ponemos en común las aportaciones de cada quien. Las colocamos en el papelógrafo y las vamos agrupando en la medida que hablan de aspectos similares del desarrollo.
4. Agrupamos por separado los elementos de desarrollo:
 - acerca de los que hay acuerdo (los que se comparten)
 - acerca de los que no hay acuerdo o se está en duda (los que no se comparten).
5. Se identifican los conceptos que será necesario definir para que esté claro para todas las personas de nuestra organización a qué nos referimos con ellos.
6. Se definen aquellos conceptos que necesitan ser precisados.
7. Hablamos de los elementos del modelo de desarrollo sobre los que no hay acuerdo a través de lluvias de ideas y argumentando. Vamos creando puntos en común. Recogemos aparte los puntos sobre los que será necesario debatir y reflexionar con más profundidad en otro momento (durante la misma sesión o en una sesión posterior).
8. Las personas responsables del equipo motor elaborarán una propuesta de redacción del modelo de desarrollo que presentarán en otro momento al grupo para que la valide.

Materiales necesarios

- Folios.
- Bolígrafos.
- Papelógrafo.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Ejemplos de modelos de desarrollo y de valores.

Duración: 2-3 horas

Sugerencias

- El paso 1 (trabajo individual) podemos saltarlo y realizar el trabajo directamente en plenario.
- Si somos un grupo numeroso, podemos crear 2 grupos pequeños que elaboren 2 propuestas de modelo de desarrollo que luego debatiríamos en plenario.
- Si existen materiales elaborados sobre el tema en nuestra organización podemos repartirlos previamente a la sesión entre las personas del grupo y que esas personas sean las encargadas de recuperar esas ideas.
- Algunas pistas a tener en cuenta en el modelo de sociedad y desarrollo (no hay que plantearse todo):
 - Organización política: quién decide y selecciona las prioridades, quiénes se benefician y perjudican de esas decisiones.
 - Economía y producción.
 - Sociedad o cultura: personas, sus relaciones, tradiciones, cultura, modos de vida, minorías.
 - Políticas y sistemas sociales: educación, salud, servicios sociales, garantía de ingresos, empleo, vivienda...
 - Igualdad y diversidad: enfoques de género, interculturales, intergeneracionales... e igualdad de oportunidades para personas de distinto sexo, edad, origen, nivel de autonomía (discapacidad, dependencia...).
 - Medioambiente.
 - Etc.
- Puede ayudarnos contar con ejemplos de modelos de desarrollo, sociedad, educación, incidencia política, etc. de otras organizaciones.
- Existen también modelos de intervención en el ámbito social. Por ejemplo modelos como el de participación y calidad de vida en la comunidad que las organizaciones del ámbito de la discapacidad han ido elaborando y continúan construyendo.
- El documento final de este paso puede tener varias formas: glosario, con cada palabra y su definición; o texto articulado, en el que se van presentando los conceptos teóricos-ideológicos de manera ordenada.
- Una imagen que puede ayudarnos es ver nuestra organización como un árbol que hunde sus raíces (que representarían nuestros valores) en la tierra (que representaría nuestro modelo de desarrollo o de sociedad).

Paso 4: Reflexión sobre los valores y comportamientos de la organización y de las personas que formamos parte de ella

Los valores son conceptos abstractos que usamos para desarrollar o justificar comportamientos concretos en nuestra organización. Los utilizamos como criterios para decidir, entre las personas de la entidad, si un comportamiento personal, en el marco de la actividad de la entidad, u organizativo es adecuado o inadecuado.

Los valores siempre están presentes, los formulemos o no.

Si lo hacemos, definimos conjuntamente lo que se puede y lo que no se puede realizar. Es un campo de juego pactado de manera clara.

Si no lo hacemos, utilizaremos nuestros propios valores personales y, en caso de que no los compartamos, nos puede llevar a discrepancias importantes en el día a día: lo que unas personas valoran como adecuado, otras lo considerarán inadecuado.

Por ello debemos insistir en la importancia de hablar de valores y comportamientos y dedicar un rato a definirlos entre todas las personas que formamos parte de la organización.

No se trata de un ejercicio abstracto. Cuando lo hagamos, hemos de intentar definir cada valor (con nuestras propias palabras, tal como lo entendemos, no como lo explica un diccionario ni la wikipedia), y describir comportamientos concretos, observables, en los que se puede reflejar el valor dentro de la actividad de la organización.

En este paso, cuando hablamos de valores no estamos queriendo poner en un documento los valores que queremos que caractericen a la sociedad.

Se trata de los valores que, de manera coherente con los que proponemos, vivimos o queremos vivir en nuestras relaciones internas, en las relaciones con las personas o grupos destinatarios, y en las relaciones con otras entidades como las nuestras.

Nuestras prácticas habrán de ser coherentes con el modelo de desarrollo que perseguimos pero éste y la declaración de valores de la organización son dos documentos distintos.

Finalmente, los valores no son algo estático, sino que están en continua construcción, por lo que tendremos que revisarlos y enriquecerlos con nuevos debates cada cierto tiempo.

Ficha metodológica

Título: Nuestros valores y comportamientos.

Objetivo: Formular conjuntamente los valores que nos unen e identifican como organización y los comportamientos que vamos a desarrollar, en coherencia con los valores proclamados.

Desarrollo

1. Se hacen tres grupos: uno va a elaborar los valores relacionados con la dinámica interna; otro los valores relacionados con las personas y grupos destinatarios; y otros los valores relacionados con el vínculo y la colaboración con otras entidades y con la sociedad en general.
2. Cada grupo, después de una discusión interna, elige tres valores, los que considera más importantes o más compartidos.

Para cada uno elabora una definición (fruto del consenso o del diálogo en ese grupo) y concreta cada valor en comportamientos concretos y observables que se pueden desarrollar por parte de la organización y de las personas que la integran.

Todo lo escribe en papelógrafos, para poder hacer la puesta en común y para tener a la vista permanentemente la reflexión que se está haciendo.

3. Se juntan los grupos y ponen en común la reflexión. Se abre la posibilidad de realizar aportaciones o matizaciones a lo trabajado en los grupos.
4. Si hay consenso se dan por aceptados los valores propuestos. Si se acuerda introducir alguno, se pide a quienes lo proponen que elaboren una propuesta de definición y comportamientos, para ser expuesta y valorada en el grupo.
5. Cuando ya se ha acabado la sesión de trabajo, las personas responsables del equipo motor elaboran un documento que recoge toda la información trabajada.

Materiales necesarios

- Papelógrafos.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.

Duración: 2 horas.

Sugerencias

- Si el grupo de trabajo es pequeño, no hace falta hacer subgrupos para hacer la propuesta de valores. Trabaja todo el grupo a la vez.

Paso 5: La Misión organizacional o institucional

La Misión es nuestra razón de ser como organización. Permite diferenciar nuestra organización de otras. Aunque se plasma en un texto, se cumple y se concreta en nuestras intervenciones y acciones. Tal y como señala Jiménez, la Misión es “inspiradora (ímerece la pena luchar por ella!) y orientadora (es el norte que guía todas y cada una de las actividades)”. (Jiménez, 2001, página 66).

Nuestra Misión, y su forma de ser escrita y compartida, es un pacto entre las personas que formamos parte de la organización. Debe ser coherente con el modelo de desarrollo y los valores que hemos definido anteriormente. Es una brújula y un espejo en el cual contrastamos nuestras prácticas, y posibilita un sentido de pertenencia.

De manera gráfica podemos plasmar la relación entre el modelo de desarrollo y la Misión y los valores de la organización, de la siguiente manera:



En la construcción del modelo de desarrollo participan diversos agentes que interactúan y con quienes nuestra organización se relaciona. La Misión describe entonces la aportación específica que nuestra organización hace a la construcción de ese modelo de desarrollo, de esa sociedad, desde sus valores.

Progresivamente vamos avanzando desde la definición del modelo de desarrollo y los valores, a la definición de la Misión, acotando y especificando más nuestra contribución y buscando que exista coherencia entre todos los aspectos: modelo de desarrollo, valores y misión.

Según señala Espiral (Espiral, 1999, página 24), la Misión exige profundizar, entre otras, en las siguientes cuestiones:

- La *identidad*: ¿qué quiere ser la organización o institución?
- La *intencionalidad*: ¿para qué fue creada?, ¿para qué sigue existiendo?, ¿cuál es su propósito o fin último?
- Los *temas*: ¿cuál es el aporte específico que realiza en el contexto en el que actúa?
- Los *sujetos*: ¿quiénes son las personas principales con las que trabaja?"

En su elaboración debemos tener en cuenta, de manera transversal, los enfoques de género, intercultural, medioambiental y otros aspectos transversales sobre los que incidir.

Nuestra Misión se concreta siempre en un texto (en una declaración) con el que intentamos, de manera breve y concisa, explicar la razón de ser de nuestra organización.

Pero que deba ser concisa no debe llevarnos a que sea demasiado concreta. Su redacción nos ha de permitir utilizar esta misma declaración de Misión, con los ajustes que el tiempo exija, a lo largo de toda nuestra existencia como organización. La Misión ni caduca ni se vence, debe sobrevivir a los cambios del contexto interno y externo, aunque se actualice ligeramente.

La parte central de la declaración son los objetivos últimos o la intencionalidad de nuestra organización. En ocasiones, hacemos dos declaraciones de Misión:

- una extensa, que es la primera que elaboramos y en la que recogemos junto a los objetivos últimos otras informaciones que nos sirven para tomar decisiones o establecer criterios de trabajo;
- y otra reducida, centrada casi exclusivamente en los objetivos últimos, que utilizamos para transmitir y compartir, interna y externamente, el núcleo central de la identidad de nuestra organización.

Entre los objetivos últimos podemos diferenciar:

- Los “centrados en las y los destinatarios finales”, orientados a la mejora de la situación de las personas, grupos o colectivos destinatarios últimos de nuestra organización. Estos son los más importantes, los que realmente dan sentido a nuestro trabajo y los que elaboramos primero.
- Los “de soporte” o “instrumentales” que pueden estar relacionados: con la forma en que queremos que se nos conozca en la sociedad gracias al trabajo que realizamos o el papel que queremos jugar públicamente (*visibilidad*); y con el clima de la entidad y la forma de organizarnos internamente (*condiciones internas*).

Finalmente, se hace imprescindible asegurar que los conceptos que empleamos en la declaración de Misión quedan claros para todas las personas de la organización. Para ello podemos hacer un repaso uno a uno, o un ejercicio de diálogo clarificador sobre alguno de ellos.

Ficha metodológica

Título: Nuestra Misión.

Objetivo: Reflexionar, recoger y formular colectivamente los elementos claves de nuestra razón de ser como organización que actuarán como orientadores e inspiradores de nuestro trabajo.

Desarrollo

1. Explicamos el paso. Explicamos la relación entre modelo de desarrollo y Misión y ponemos ejemplos de declaraciones de Misión de otras organizaciones.
2. Colocamos en la pared en folios de colores las 6 preguntas para elaborar la Misión con un papelógrafo debajo de cada una.

La identidad
¿Qué quiere ser la organización o institución?

Los temas y las acciones
¿Cuál es el aporte específico que realiza en el contexto en el que actúa?
¿Qué tipo de actividades realiza la organización para conseguir sus objetivos últimos?

La visibilidad
¿Cómo quiere ser reconocida socialmente la organización gracias a su actividad?

La intencionalidad
¿Para qué fue creada?
¿Para qué sigue existiendo?
¿Cuál es su propósito o fin último?

Los sujetos y los objetivos centrados en ellos
¿Quiénes son las personas principales con las que trabaja?
¿Qué quiere que consigan o alcancen las personas con las que trabaja?

Las condiciones internas
¿Cómo quiere que sea la vinculación, relación y dinámica interna de la organización y de las personas que forman parte de ella?

3. Primero individualmente, escribiendo las aportaciones en papeles para presentarlas después al plenario, o directamente en plenario hacemos una lluvia de ideas ² en relación a cada una de las preguntas. Vamos recogiendo los aportes y debatimos los puntos que se vea necesario.
4. Después pasamos a grupos pequeños, en los que profundizamos en las respuestas que hemos aportado en plenario. Con todo ello, cada grupo intenta escribir una declaración de Misión (uno o dos párrafos seguidos, con frases completas) que recoja lo aportado. La escribimos en un papelógrafo, sin detenemos mucho en la redacción porque la declaración definitiva puede quedar como tarea para que una o dos personas del equipo motor la redacten.
5. Se juntan los grupos y ponen en común las declaraciones elaboradas. Identifican ideas compartidas (estén expresadas de la misma o de diferente forma) y diferentes.
6. Se realiza una discusión sobre las diferencias hasta decidir si esas ideas han de reflejarse o no en la declaración de Misión.
7. Identificamos qué términos de los que aparecen en la Misión es necesario precisar y los definimos conjuntamente debatiendo los puntos que se vea necesario.
8. Una o dos personas del equipo motor redactan la versión elaborada de la declaración de Misión

² Es una técnica muy abierta, adecuada para las fases iniciales de generación de ideas. Se basa en la libre expresión de ideas, anulando el juicio crítico en el momento en que se están produciendo. Al contrario, se trata de generar nuevas ideas a partir de las que se exponen verbalmente, dejando para una segunda fase su valoración.

Existen versiones en las que, inicialmente, cada persona escribe sus ideas en tarjetas que las demás personas pueden leer, anotando nuevas ideas que les pueda sugerir la lectura.

y se presenta al grupo para que se valide.

Materiales necesarios

- Folios.
- Bolígrafos.
- Papelógrafo.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Hojas de colores para preguntas/temas de la misión.
- Ejemplos de Misión.

Duración: 4 – 5 horas.

Sugerencias

- Si el grupo de trabajo es pequeño, no hace falta hacer subgrupos.
- Si la entidad tiene previamente elaborada una declaración de objetivos finales o una Misión sencilla, el grupo debe tener esa información y utilizarla en las respuestas.
- Si la entidad tiene una Misión elaborada de manera completa en un ejercicio anterior, la sesión de trabajo se centra en su revisión y ajuste (completarla, actualizarla, cambiar algún término ya en desuso,...), sin tener que responder a todas las preguntas que se proponen.
- Si existen materiales elaborados sobre el tema en nuestra organización podemos repartirlos previamente a la sesión entre las personas del grupo y que esas personas sean las encargadas de recuperar esas ideas.
- Puede ayudarnos también contar con ejemplos de declaraciones de Misión de otras organizaciones.
- Una vez el equipo motor tiene la propuesta de declaración de Misión en su versión extensa, se pide la ratificación de la organización. Después el equipo motor elabora una propuesta de declaración de Misión reducida, centrada en las finalidades y objetivos últimos relacionados con los grupos, personas y colectivos destinatarios.

Paso 6: El tiempo que abarca la planificación estratégica

En este paso, se trata de determinar el periodo de tiempo que va a abarcar nuestra planificación estratégica. Generalmente suele ser de 3 a 5 años.

Algunos criterios a tener en cuenta para decidir la duración pueden ser:

- El tipo de actividad que se realiza: si son ciclos de trabajo de 3, 4 ó 5 años...
- La mayor o menor estabilidad del contexto en el que se trabaja, que nos lleven a planificar por periodos de duración mayor o menor.

- La dependencia de financiación externa para desarrollar la actividad de la organización, o parte de ella, y su disponibilidad para un período determinado.
- La práctica en la experiencia de planificar: si es la primera vez, quizás sea mejor hacerlo por menos tiempo que si ya tenemos rodaje en el ejercicio de planificación.
- La periodicidad del relevo al interior de la organización.
- Y la intuición que tengamos sobre cuál sea el período más adecuado.

Al avanzar en la elaboración del plan estratégico, podemos ajustar el periodo de tiempo que hemos previsto que va a abarcar el mismo.

BLOQUE 2. Analizamos el contexto de nuestra organización.

El elemento central de este bloque y el documento que es imprescindible producir, si pretendemos elaborar un plan estratégico, es el análisis del contexto, externo e interno, de la organización.

Paso 7: Las tendencias del contexto externo

Nuestra organización existe en un contexto social, político y económico concreto que le influye y al que influye, por eso hay que tomarlo en cuenta.

- El contexto cercano es aquel en el que se desarrolla nuestra acción. Incluye las zonas geográficas donde están actuando los grupos u organizaciones para quienes trabajamos o queremos trabajar.
- El contexto lejano será el país en caso de proyectos de cobertura local, municipal o regional, pero también el internacional, cuando el proyecto sea tanto local, municipal o regional como estatal.

Trabajar tomando en cuenta todos estos niveles del contexto nos ayuda a actuar localmente y sobre aspectos concretos, siendo conscientes del impacto actual y futuro de determinadas tendencias en nuestra realidad: flujos migratorios, envejecimiento, disminución del apoyo informal, ampliación de la vulnerabilidad, etc.

Como en la reflexión estratégica miramos hacia el futuro en un plazo medio de años, debemos prestar atención a las tendencias que se están dando en el contexto que nos rodea. Las tendencias son situaciones que se mantienen en el tiempo y que pueden afectar, favorable o negativamente, a nuestro trabajo.

No hay que perderse en un listado sin fin de hechos o circunstancias puntuales o coyunturales que no sabemos si nos van a condicionar.

En un ejercicio de ordenamiento para analizar mejor, podemos organizar esas tendencias en grupos: las de naturaleza social; las de naturaleza económica; las de naturaleza política; las de naturaleza cultural;...

¿Cuántas “naturalezas” y cuáles? No muchas, las que necesitemos para caracterizar mejor el contex-

to y no abrumarnos con demasiada información que en vez de ayudar nos disperse en la reflexión. No se trata ahora de realizar un análisis FODA. No vamos a fijarnos en las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas, sino que vamos a echar una mirada al contexto cercano y lejano para ver qué elementos, aspectos, ámbitos, dimensiones de la realidad atañen directamente a nuestra Misión.

De esta manera, lo más importante no es tener un gran listado de tendencias, sino poder concluir sobre algunas de ellas (las principales) si nos facilitan el trabajo y nos ayudan a desplegar la Misión que hemos formulado, o si nos perjudican.

A continuación se presentan dos fichas de trabajo. Las dos son herramientas válidas para profundizar en este análisis. Podemos elegir sólo una de ellas.

Ficha metodológica 1

Título: Las tendencias de nuestro contexto externo.

Objetivo: Identificar en el entorno las tendencias que facilitan o dificultan a la organización desarrollar su Misión y su actividad.

Desarrollo

1. En reunión plenaria se explica la actividad y se determinan los ámbitos en los que se van a identificar tendencias: social, político, económico, cultural...
2. Se hacen grupos pequeños. A cada grupo se le asignan uno o dos ámbitos (dependiendo del número de ámbitos seleccionado y de grupos existentes) y se hacen las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles son las principales tendencias que se dan en ese ámbito dentro de nuestro contexto?
 - ¿Cuáles facilitan el cumplimiento de la Misión?, ¿cómo lo hacen?
 - ¿Cuáles dificultan el cumplimiento de la Misión?, ¿cómo lo hacen?
3. Cada grupo escribe sus respuestas en papelógrafos.
4. Se juntan todos los grupos y se comparte lo trabajado. Se abren discusiones para clarificar, matizar o ampliar los aspectos presentados. Se toma conciencia de las posibles conexiones entre tendencias económicas, políticas, sociales...
5. Una vez concluida la discusión, los aportes los recoge el equipo motor y para una reunión posterior prepara unas conclusiones relacionadas con el trabajo realizado.

Materiales

- Papelógrafos.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Tarjetas / folios.

Duración: 3-4 horas.

Sugerencias

- Este es un momento de análisis y reflexión acerca de la coyuntura en la que se planea trabajar. El análisis no tiene que ser consensuado por todo el mundo, sino que debe recoger las percepciones de todos y todas para ser tenidas en cuenta en posteriores pasos. Sabemos también que el contexto es cambiante, por lo que no se tratará de un análisis cerrado ni dogmático, sino flexible y abierto al cambio.
- Este análisis puede completarse y contrastarse con el de otras personas que no sean parte de la organización pero conozcan la realidad en la que se mueve y/o con el de las personas, familias y comunidades para quienes trabajemos. Este contraste se puede hacer organizando una tertulia, debate, a través de lecturas, etc.

Ficha metodológica 2

Título: El cuadrante del contexto.

Objetivo: Analizar colectivamente los elementos del contexto cercano y lejano de nuestra organización que favorecen y dificultan el logro de nuestra Misión.

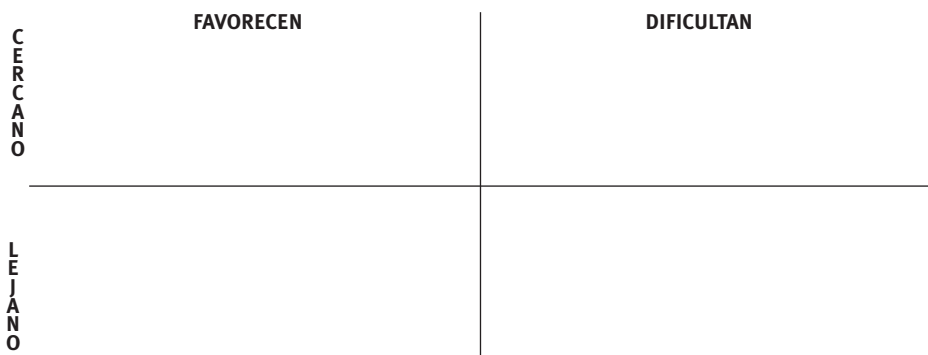
Desarrollo

1. Presentación del paso.
2. Colocamos la pregunta para el análisis en la pared, a la vista de todas las personas participantes:

¿Qué aspectos del contexto cercano (por ejemplo, Bizkaia) y lejano (CAV, Estado, UE... planeta) favorecen y dificultan el logro de la Misión?

Podemos poner ejemplos de aspectos que favorecen y dificultan el logro de la Misión referidos a leyes o reglamentaciones, intereses nacionales o internacionales, aspectos climáticos, etc.

3. Dibujamos un cuadrante con papelógrafos en la pared y en cada uno de los espacios escribimos los cuatro aspectos de nuestro análisis de contexto.



4. Individualmente, cada persona responde a la cuádruple pregunta. Escribe sus respuestas en distintas tarjetas o trozos de folio, que se colocarán después sobre cada cuadrante.
5. En plenario vamos presentando los distintos elementos, apartado por apartado. Los agrupamos por afinidades, los comentamos, debatimos y en su caso completamos al finalizar cada apartado. No es necesario llegar a acuerdos.
6. Cuando ya se ha acabado la sesión de trabajo, las personas responsables del equipo motor elaboran un documento que recoge toda la información trabajada.

Materiales necesarios

- Papelógrafos.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Tarjetas / folios.

Duración: 3-4 horas.

Sugerencias

Las mismas que en la ficha anterior.

Paso 8: Las relaciones y los vínculos con otras organizaciones y con las personas y colectivos destinatarios

Nuestra organización no está sola ni es la única. Para avanzar hacia nuestro modelo de desarrollo y, también, para desempeñar nuestra Misión, necesitamos mantener relaciones con otras organizaciones, instituciones,...

Con unas esa relación es operativa o coyuntural, importante pero no central, vinculada al intercambio y la tarea. Pero con otras esa relación se convierte en estratégica.

Por estratégica entendemos aquella relación que se basa en una alianza y una confianza mutua, que se mantiene con una cierta estabilidad, que permite a todas las organizaciones aliadas generar nuevas ideas y retos compartidos, y que se centra, principalmente, en la complementariedad de nuestras misiones.

No todas las relaciones se convierten en estratégicas. Es más, si consideramos que todas lo son, posiblemente, no estamos enfocando bien la naturaleza de esa relación.

El resto de relaciones, operativas o coyunturales, son también muy importantes para el día a día pero las relaciones estratégicas, generalmente, son pocas y deben ser cuidadas a “medida”, a través de la construcción de confianzas organizativas y personales. Por ello necesitamos identificarlas una a una.

Además, también nos solemos encontrar con otras organizaciones o instituciones que realizan actividades parecidas o complementarias a las nuestras (por el tipo de actividad, por la población con la que trabajan, por la necesidad que quieren cubrir, ...), cada una desde su propia Misión.

Seguramente con algunas podremos colaborar para potenciarnos mutuamente y de otras podremos aprender porque tienen más experiencia o porque su experiencia nos enriquece, siempre tomando como referencia el beneficio de la población con la que trabajamos.

En ocasiones también podemos descubrir que aunque compartimos un trabajo parecido con otra organización, nuestras coincidencias son tan pocas (bien sea en nuestra forma de ver la realidad, o en nuestra filosofía, o en la forma de desarrollar las actividades, o en el tipo de relaciones que se generan...) que no merece la pena intentar realizar colaboraciones con ella. En vez de sacar buen provecho a los esfuerzos, nos desgastarían a todos y el trabajo se vería perjudicado. También es importante definirlo y concretarlo.

Junto a las relaciones actuales y potenciales con otras organizaciones, tanto de naturaleza operativa como estratégica, resulta necesario identificar a las y los destinatarios de nuestra acción: quiénes son, qué buscan, cómo nos ven....

¿Por qué es esto tan importante? Porque en definitiva nuestra organización ha surgido para dar respuesta o atender sus necesidades y expectativas, y si no las conocemos, o no las podemos identificar con cierta claridad, nos resultará difícil definir y concretar la tarea, las acciones, los servicios que queremos impulsar, porque no sabemos a quién nos dirigimos y qué es lo que buscan.

A continuación se presentan tres fichas metodológicas. Cada una con un énfasis distinto. Suman, por lo tanto, información y reflexión. En cada caso se deberá valorar cuáles y cuántas utilizar.

Ficha metodológica 1

Título: Identificando los sujetos implicados.

Objetivo: Identificar colectivamente los sujetos implicados en el trabajo que realizamos actualmente y en el que queremos hacer en el futuro.

Desarrollo

1. En plenario y a través de una lluvia de ideas decimos los sujetos implicados en nuestro trabajo actual y en el que queremos hacer en el futuro. Los apuntamos en un papelógrafo.
2. Los agrupamos por afinidades de cara a no tener mucha cantidad de sujetos.
3. Cuando ya se ha acabado la sesión de trabajo, las personas responsables del equipo motor recogen el papelógrafo, lo pasan a limpio y elaboran un documento que recoge toda la información trabajada.

Materiales necesarios

- Papelógrafo.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.

Duración: 20 minutos.

Título: Diagrama de Venn³

Objetivos: Identificar a los grupos, instituciones... implicadas y la extensión de su interacción y cooperación, y reflejar la percepción de las y los participantes sobre la influencia o apoyo real de los distintos sujetos.

Desarrollo

1. Presentación de la técnica: El diagrama de Venn muestra la percepción que tenemos sobre el entorno organizacional y las relaciones entre los sujetos.

Refleja las percepciones sobre los beneficios de la relación con las instituciones, organizaciones, grupos informales..., sus funciones y conexiones y los efectos sobre la vida de nuestra organización.

2. Elaboramos una lista con los principales sujetos implicados. Los agrupamos por afinidad, si salen muchos. Hacemos una primera clasificación en 2 grupos (por ejemplo) según el grado de importancia: sujetos muy importantes y sujetos menos importantes.
3. Recortamos círculos o tarjetas, de papel o cartulina, de distintos tamaños y colores (conviene que no haya muchos tamaños) y a cada sujeto se le asigna un círculo o tarjeta, cuyo tamaño señala su **IMPORTANCIA** para la organización en función de el beneficio que reporta, su influencia, su implicación u otro parámetro previamente consensuado entre las y los participantes.

Es importante que todas las personas participantes entiendan exactamente qué aspecto (beneficio, influencia, implicación...) tienen que visualizar mediante el diferente tamaño de los círculos. Además, en este paso estamos identificando el papel que creemos que juegan, no el que nos gustaría que jugaran.

4. Colocamos en el centro de un papelógrafo grande a nuestra organización o institución y en torno a ella vamos situando debatiendo y consensuando a los distintos sujetos.
5. Unimos cada sujeto con la organización / institución con línea continua o discontinua según la relación sea periódica o puntual. La flecha será bidireccional si la relación es de doble sentido o unidireccional si es en un único sentido.
6. Recogemos los comentarios y reflexiones que vayan surgiendo y que retomaremos en otros momentos.

3 Fuente: Adaptado por Iniciativas de Cooperación y Desarrollo a partir de "Kálatos. Participación rural". Técnicas de DRRP (2001). Publicado en el CD: "Aprendiendo con la Evaluación para la acción", Círculo Solidario Euskadi, Iniciativas de Cooperación y Desarrollo y Kalidadea, Acompañamiento, Calidad y Desarrollo. Bilbao, 2009.

7. Así, para la construcción del diagrama se visualizan 4 aspectos:
 - El tamaño del círculo es la importancia del sujeto.
 - La proximidad a la organización indica el mayor grado de colaboración, vinculación o de intensidad de la relación entre ambos.
 - La interacción o superposición de círculos indica una estrecha relación y cooperación, trabajo compartido, etc.
 - Las líneas continuas o discontinuas marcan la frecuencia y periodicidad de la relación y que sean unidireccionales o bidireccionales indica el sentido de la relación.
8. También es posible comparar dos aspectos diferentes de nuestra organización si se dibujan dos diagramas diferentes: uno para investigar las relaciones actuales y otro las deseadas, por ejemplo. Finalmente se comparan ambos diagramas.
9. Cuando ya se ha acabado la sesión de trabajo, las personas responsables del equipo motor recogen el paleógrafo (o los papelógrafos), lo pasan a limpio y elaboran un documento que recoge toda la información trabajada.

Materiales necesarios

- Papelógrafos.
- Rotuladores gruesos de colores.
- Cartulinas.
- Tijeras.
- Hojas de colores.
- Cinta adhesiva.

Duración: 2 horas.

Sugerencias

- Podemos repartir los sujetos entre las personas del grupo y que cada una los vaya colocando en el diagrama (paso 7).
- Es necesario que figuren también los grupos informales.
- Es importante que no se simplifique demasiado una situación tan compleja y dinámica como son las relaciones y estructuras de poder en una institución, comunidad, colectivo.... Es mejor utilizar el diagrama como un medio para revelar cómo son percibidos los distintos sujetos.
- Conviene asegurarse de que la composición de los y las participantes en la discusión permite la libre expresión de sus opiniones, porque la evaluación de las relaciones con los distintos sujetos (papeles, dinámicas, interacción, beneficios que reporta...) tiende a ser un tema delicado. Si esto no fuera posible, sería bueno convocar por separado a los distintos grupos y contrastar las percepciones de unos y otros posteriormente (triangular la información).
- Se puede combinar con otras técnicas para profundizar más en el análisis, como, por ejemplo, con la matriz de sujetos implicados.

Actividad complementaria

La actividad que se acaba de presentar se puede complementar con otra: la **matriz de sujetos implicados**.

Con ella podemos profundizar en el análisis de los sujetos que nos resulten más relevantes.

Nombre y características	Intereses y motivaciones	Importancia (1 a 5)	Influencia (1 a 5)
	Para ellos/as Para nuestra organización		

Fuente: Adaptado a partir de Jimenez, G. (2001)

Desarrollo

1. Escribimos el nombre de un sujeto, identificando si se trata de uno de los muy importantes o de los menos importantes.
2. Recogemos en el papelógrafo las características del sujeto, a través de una lluvia de ideas por parte de las personas que lo conocen.
3. A continuación, recogemos los intereses y motivaciones que tanto el sujeto como nuestra organización tienen respecto a la relación conjunta.
4. Posteriormente, valoramos de 1 a 5:
 - la importancia que ese sujeto implicado tiene para la misión, la planificación, etc, señalando los motivos de esa puntuación.
 - la influencia de ese sujeto implicado, es decir, la capacidad que tiene para favorecer u obstaculizar lo planificado (los futuros programas, proyectos, etc.), señalando los motivos de la puntuación.
5. A veces puede costar distinguir entre importancia e influencia. De Colombia nos llega un ejemplo que puede ayudarnos a clarificar la diferencia: una cooperativa de café identificaba a la guerrilla con una importancia baja en su trabajo, porque nada tenía que ver con el mismo pero con una influencia alta debido a que su presencia y actuación afectaba su desarrollo.
6. No es necesario llegar a acuerdos, sino que se recogen todas las percepciones. Es importante tener muy presentes los resultados en los siguientes pasos de la planificación.
7. Cuando ya se ha acabado la sesión de trabajo, las personas responsables recogen el papelógrafo, lo pasan a limpio y elaboran un documento que recoge toda la información trabajada.

Duración: unas 2-3 horas.

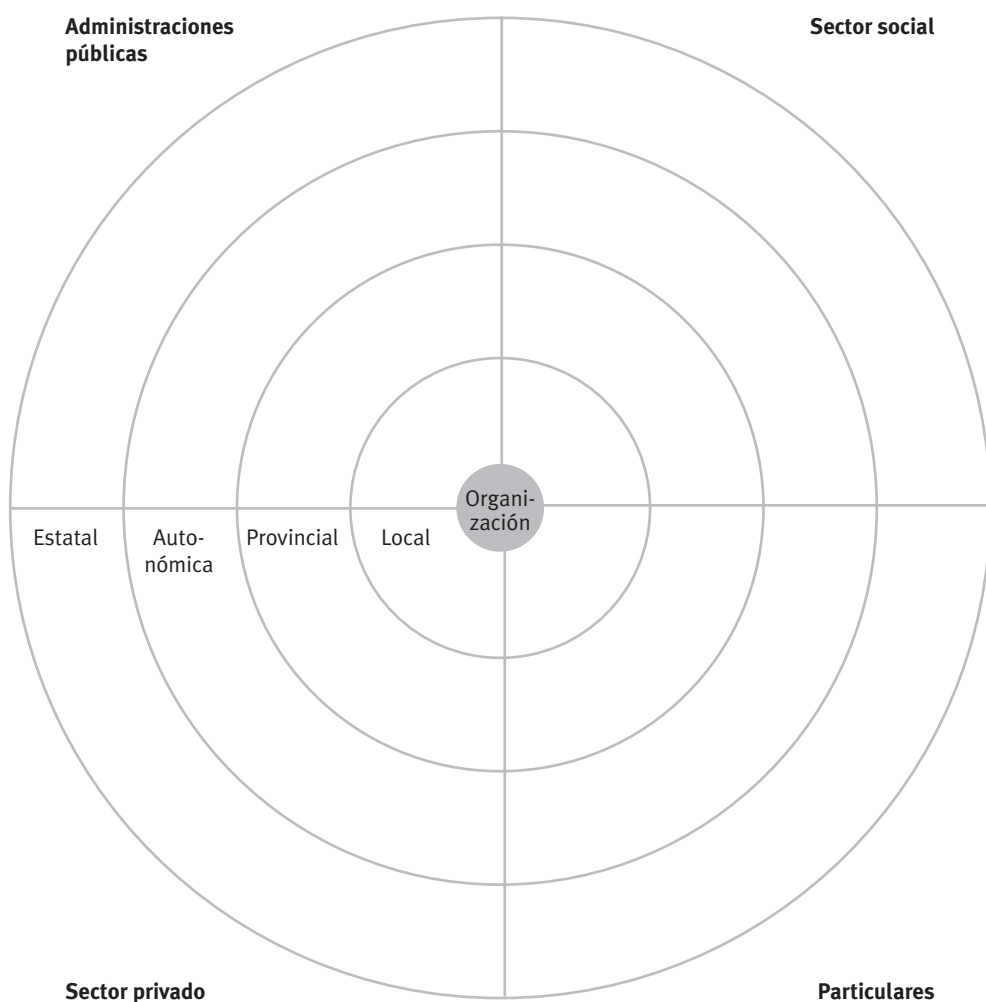
Ficha metodológica 3

Título: Las relaciones estratégicas y de colaboración.

Objetivo: Identificar otras organizaciones con las que establecer vínculos estratégicos y de colaboración.

Desarrollo

1. En plenaria se lanza y explica la siguiente pregunta: ¿Con quiénes tenemos relación? Los nombres los vamos apuntando en esta diana, de acuerdo a dos ejes: naturaleza (administración pública, tercer sector, ámbito privado, particulares); y ubicación (local, provincial, autonómico y estatal).



2. Una vez completado el paso, se lanza la siguiente pregunta. De todas las organizaciones que hemos identificado, ¿cuáles responden a las mismas necesidades y/o trabajan con la misma población que la nuestra?
3. Se hace un listado con los nombres de todas esas organizaciones. En plenario se intenta responder, respecto a cada una de ellas, las siguientes preguntas (todas las respuestas se van apuntando en papelógrafos):
 - ¿Cómo es su trabajo?
 - ¿Qué acciones desarrollan parecidas a las nuestras?, ¿qué hacen diferente?
 - ¿Qué es lo que hacen bien?, ¿qué es lo que más nos gusta de su trabajo?
 - ¿Vemos alguna posibilidad para colaborar con ellas?, ¿en qué?
4. Después se hacen grupos pequeños de trabajo. A cada grupo se le asigna un cuadrante o grupo de relaciones y responde a las siguientes preguntas sobre cada relación:
 - ¿Por qué la consideramos una relación “estratégica”?
 - ¿Qué le aporta esta relación al trabajo de nuestra organización?
 - ¿Qué intercambiamos en esta relación?
 - ¿Qué opinión tiene de nuestra organización?
5. Cada grupo escribe sus respuestas en papelógrafos.
6. Se juntan todos los grupos y se comparte lo trabajado. Se abren discusiones para clarificar, matizar o ampliar los aspectos presentados.

Materiales

- Papelógrafos.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Tarjetas / folios.

Duración: 2 horas.

Sugerencias

- Es necesario tener, antes de la reunión o tras el primer paso, una información al menos básica de otras organizaciones y de su actividad, para poder aportar opiniones consistentes.
- El ejercicio puede completarse buscando información complementaria, directamente en las entidades identificadas, a través de alguna entrevista o cuestionario, o a través de personas externas que disponen de información relevante.
- Cuando ya se ha acabado la sesión de trabajo, el equipo motor recoge los papelógrafos y los aportes surgidos en la conversación, los pasa a limpio y elabora un documento formal que recoge toda la información trabajada.

Paso 9: Nuestras capacidades organizativas y procesos

En este paso vamos a empezar a mirar hacia dentro de la organización.

Es necesario conocer y valorar lo que *podemos, sabemos y tenemos* para posteriormente definir con firmeza los pasos que vamos a dar en el futuro en la búsqueda del cumplimiento de nuestra Misión.

Para ello podemos identificar en nuestra organización dos tipos de **capacidades**: las técnicas y las sociales.

Las **capacidades técnicas** son los equipamientos, los materiales, los recursos tangibles, la tecnología, los procesos formalizados de gestión del trabajo, los programas informáticos, la financiación.

Las **capacidades sociales** son los conocimientos, las competencias, las formas de trabajo, el ambiente, las relaciones, el clima interno.

Complementariamente, o de manera alternativa, podemos hacer un análisis de los **procesos de gestión** que desarrollamos en la organización. Hay muchos en nuestro día a día, pero vamos a prestar especial atención a algunos que creemos básicos:

- El **proceso de planificación**, que abarca la realización de planes de trabajo periódicos, la elaboración de proyectos, la definición clara de lo que queremos hacer y los objetivos que nos proponemos, la organización de las actividades y tareas que tenemos que desarrollar en un tiempo concreto, etc.
- El **proceso de evaluación**, que se refiere a nuestro hábito de revisar si hemos cumplido nuestros compromisos (los que estaban reflejados en planes y proyectos), qué hemos conseguido y qué hemos aprendido de ello.
- El **proceso de comunicación**, principalmente interna, entre las personas, el intercambio de información y la claridad de la misma para que todas las personas entiendan lo mismo.
- El **proceso de atención** a las personas que somos parte de la organización que abarca, entre otros aspectos, las relaciones que tenemos, si intentamos que cada persona se sienta a gusto haciendo algo que sabe, quiere y puede, si nos preocupamos por que cada persona viva su pertenencia como un proceso de crecimiento, en el que además aprende algo.
- El **proceso de gestión de los recursos económicos y materiales**, que abarca el orden en las cuentas y en su manejo, la transparencia sobre ellas, el ajuste de las actividades a los recursos económicos con realismo, la claridad sobre los materiales y equipos que tenemos, sobre cómo se usan y cómo se cuidan, etc.

A continuación se presentan dos fichas metodológicas, una dirigida a revisar las capacidades y la otra, los procesos de gestión. Se pueden utilizar las dos o sólo una de ellas.

Ficha metodológica 1

Título: Las capacidades organizativas.

Objetivo: Analizar la situación de las capacidades que tiene la organización para cumplir su Misión y desarrollar su actividad.

Desarrollo

1. Se hacen dos grupos pequeños. A un grupo se le asigna la reflexión sobre capacidades técnicas y al otro sobre las capacidades sociales. Se hacen las siguientes preguntas:
 - ¿Qué capacidades (técnicas o sociales, dependiendo del grupo) tenemos desarrolladas adecuadamente y nos facilitan el cumplimiento de nuestra Misión?
 - ¿Qué capacidades (técnicas o sociales, dependiendo del grupo) no tenemos desarrolladas adecuadamente y son necesarias para el cumplimiento de nuestra Misión?
2. Cada grupo escribe sus respuestas en papelógrafos.
3. Se juntan los grupos y se comparte lo trabajado. Se abren discusiones para clarificar, matizar o ampliar los aspectos presentados.
4. Una vez concluida la discusión, el equipo motor recoge los aportes y los pasa a limpio.

Materiales

- Papelógrafos.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Tarjetas/folios.

Duración: 3 horas.

Sugerencias

- Este análisis del contexto interno no tiene que ser consensuado por todo el mundo, sino que debe recoger las percepciones de todos y todas para ser tenidas en cuenta en posteriores pasos.
- Este análisis puede completarse y contrastarse con el que hagan otras personas que no sean parte de la organización pero que conozcan su realidad. Este contraste se puede hacer organizando una tertulia, debate, etc.

Ficha metodológica 2

Título: Los procesos de gestión de la organización.

Objetivo: Analizar la situación de los procesos de gestión que tiene la organización para cumplir su Misión y desarrollar su actividad.

Desarrollo

1. Se hacen tres grupos pequeños. A un grupo se le asigna la reflexión sobre los procesos de planificación y evaluación, a otro sobre comunicación y personas y al tercero sobre recursos económicos y materiales.

Se explican las definiciones básicas de cada uno de esos procesos (presentadas anteriormente). Cada grupo se hace las siguientes preguntas:

- En cada proceso de gestión, ¿cuáles son nuestras fortalezas, es decir, los aspectos que nos ayudan a desarrollar nuestro trabajo y Misión?
- En cada proceso de gestión, ¿cuáles son nuestras debilidades, es decir, los aspectos que nos dificultan nuestro trabajo y Misión?

2. Cada grupo escribe sus respuestas en papelógrafos.
3. Se juntan los grupos y se comparte lo trabajado. Se abren discusiones para clarificar, matizar o ampliar los aspectos presentados.
4. Una vez concluida la discusión, el equipo motor recoge los aportes y los pasa a limpio.

Materiales

- Papelógrafos.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Tarjetas / folios.

Duración: 2 horas.

Sugerencias

- Para realizar este análisis de procesos de gestión deben definirse con claridad cada uno de esos procesos, para que todas las personas trabajen de manera unificada y unívoca. En caso de no hacerlo o de tener discrepancias sobre el significado de un proceso de gestión, el ejercicio se suspende temporalmente, hasta que se logre unificar dicho significado.

Paso 10: Las actividades que realizamos

La acción de nuestra organización se concreta en actividades. Es lo visible, lo comunicable y lo que nos permite explicar para qué existimos. Por ello cada cierto tiempo debemos hacer una revisión sobre su funcionamiento y su sentido, siempre desde el marco de nuestra Misión.

En este análisis no nos tenemos que fijar en cada pequeña actividad que realizamos. No es un trabajo de detalle. Tenemos que poner atención a los bloques de actividad, que son los que hemos detallado en nuestra Misión al expresar qué acciones desarrollamos para cumplirla.

Ficha metodológica

Título: La revisión de nuestras actividades.

Objetivo: Analizar el funcionamiento de nuestras actividades y su contribución al cumplimiento de nuestra Misión.

Desarrollo

1. En plenaria se hace un listado con los principales bloques de actividad que desarrolla la organización.
2. Se hacen grupos pequeños y se reparten el listado. Se responde a las siguientes preguntas en relación a cada uno de los bloques de actividad identificados:
 - ¿Cuál es el objetivo de ese bloque de actividad?
 - ¿Qué necesidades cubre?
 - ¿Quién participa?
 - ¿Cómo nos organizamos internamente para desarrollarlo?
 - ¿Cómo lo damos a conocer?
 - ¿Qué nivel de satisfacción genera?
 - ¿Qué diferencia este bloque de actividades de otros similares que desarrollan otras organizaciones?
 - ¿Qué cambios o mejoras podemos incorporar?
3. Cada grupo escribe sus respuestas en papelógrafos.
4. Se juntan los grupos y se comparte lo trabajado. Se abren discusiones para clarificar, matizar o ampliar los aspectos presentados.
5. Una vez concluida la discusión, el equipo motor recoge los aportes y los pasa a limpio.

Materiales

- Papelógrafos.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Tarjetas / folios.

Duración: 4 horas.

Sugerencias

Para realizar este análisis se pueden retomar encuestas, evaluaciones, informes o datos sobre la satisfacción de las personas que han participado en las actividades (en caso de existir registros).

BLOQUE 3. Soñando con los pies en la tierra. Concretando estrategias, acciones y recursos

*“No podría vivir si no creyera que la imaginación puede crear nuevas realidades”
Gioconda Belli*

Los elementos centrales en este bloque y los documentos imprescindibles, si pretendemos elaborar un plan estratégico, son la descripción de la situación final, con sus indicadores, y la definición de las estrategias y acciones a desarrollar.

Paso 11: La Situación Final

La situación final es el escenario al que queremos llegar, el futuro que deseamos en el tiempo por el que hemos decidido planificar.

Se trata de concretar el alcance de nuestra Misión en un plazo definido, en un contexto determinado y con una población específica: personas, familias, comunidades, organizaciones, instituciones, etc.

Es el momento de plantearse dónde queremos estar dentro de 3, 4 ó 5 años, teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- La *incidencia social* en términos de cambio en las condiciones de vida de las personas, familias y comunidades, y el modo en que se incide en este cambio a través de áreas de trabajo, proyectos, productos, etc.
- Las *relaciones exteriores*, las redes y vínculos con otras organizaciones o instituciones.
- El *fortalecimiento* de la entidad, su identidad, estructura, organización, gestión, voluntariado, personal remunerado, etc.
- La *financiación* de la actividad y la organización (gastos de estructura y funcionamiento, inversiones...).

Tanto la incidencia social como las relaciones exteriores deben tener en cuenta el contexto, local y global. Igualmente, es importante profundizar en las dimensiones objetivas (lo que queremos conseguir) y subjetivas (lo que nos va a suponer a nivel más personal, cómo lo vamos a vivir) de estos aspectos.

La situación final la escribimos en presente y en positivo en un esfuerzo de imaginación, explicitando los cambios que acordamos lograr. Debe ser lo más concreta posible. Se trata de un sueño con posibilidades de lograrse, no de un sueño imposible.

Habrá que prestar atención a que el inicio y el mantenimiento (sostenibilidad) de esa situación final dependan de nuestra organización y de los recursos que tenemos, entendidos en sentido amplio (capacidades, procesos, relaciones, recursos económicos y materiales...).

La situación final ha de ser coherente con nuestro modelo de desarrollo y con nuestra Misión y ha de poder alcanzarse en el tiempo de planificación que hemos acordado.

Ficha metodológica

Título: Nuestra situación final.

Objetivo: Construir colectivamente el futuro deseado (la situación final) al que queremos llegar en el tiempo de planificación acordado.

Desarrollo

1. Presentación del paso.
2. Leemos el poema de Mario Benedetti: “Lento, pero viene”.
3. Todas las personas del grupo tienen “a mano” el modelo de desarrollo, la Misión, los sujetos identificados, el análisis del contexto... Es decir, el material generado en los pasos anteriores es fuente para elaborar la situación final.
4. La pregunta clave es: ¿dónde queremos estar al finalizar el periodo de tiempo que contempla el plan?
5. La persona que dinamiza da las claves para escribir la situación final:

SITUACIÓN FINAL

- En presente y en positivo.
- Lo más concreta y precisa posible.
- Coherente con nuestro modelo de desarrollo y con nuestra Misión y que “entre” en el tiempo de planificación acordado.
- Que el inicio y mantenimiento de esa situación final dependa de nuestra organización y de nuestros recursos, en sentido amplio.

Ponemos estas claves en la pared. Y se dan algunos ejemplos.

6. Individualmente cada persona escribe propuestas de situación final como respuesta a la pregunta clave y prioriza tres de ellas como máximo. Escribe en un papel con letra grande cada una de ellas.

7. Puesta en común. Hacemos una ronda en la que cada persona va exponiendo sus propuestas de situación final. Las vamos colocando en la pared y agrupando por afinidad de contenido. Se van haciendo las consultas y aclaraciones necesarias sobre el contenido, pero sin entrar al debate.
8. La persona que dinamiza las agrupa en 4 bloques (sin especificar al grupo el tema del bloque):
 - La *incidencia social* en términos de cambio en las condiciones de vida de las personas, familias y comunidades, y el modo en que se incide en este cambio a través de áreas de trabajo, proyectos, productos, etc.
 - Las *relaciones exteriores*, las redes y vínculos con otras organizaciones o instituciones.
 - El *fortalecimiento* de la organización, identidad, estructura, organización, gestión, voluntariado, trabajadores/as, etc.
 - La *financiación* de la actividad y de la organización.

De esta manera, logramos una imagen de por dónde van “intuitivamente” las búsquedas y propósitos de la organización.

9. Después de que todas las personas han presentado sus tres situaciones finales, entramos al debate. La persona dinamizadora lo puede abrir comentando la imagen de las situaciones finales agrupadas en los 4 bloques (desvelando sus nombres). Durante el debate se hacen los cambios que se van acordando. Se presta atención a las claves para elaborar la situación final.
10. Tras el debate, se abre una nueva ronda para incorporar nuevas propuestas de elementos de la situación final.
11. Las personas encargadas del equipo motor elaboran un documento con toda la información sobre las situaciones finales. Se envía al grupo para que la valide.

Materiales necesarios

- Folios.
- Papelógrafo.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Poema de Mario Benedetti.

Duración: 5 horas.

Sugerencias

- Cuando el grupo es muy numeroso, es aconsejable que cada persona priorice en un inicio dos situaciones finales.
- Cuando la situación final que se propone es muy concreta, podemos preguntar a todo el grupo: “Y esto, ¿para qué?”. Con las respuestas, se elabora una nueva situación final y la idea propuesta la guardamos como indicador que concreta la situación final (ver paso siguiente).

- Al contrario, en ocasiones, las situaciones finales propuestas son muy generales y es necesario elaborar “sub-situaciones finales” que las describan más.
- Es mejor no presentar inicialmente los cuatro grupos temáticos en los que se ordenarán las situaciones finales para no condicionar las propuestas y poder obtener inicialmente una imagen intuitiva, no tan estructurada pero quizás más viva y clara, de la perspectiva del grupo sobre la situación final.

Luego, a raíz de la devolución de las situaciones finales presentadas en la primera ronda, se puede comentar esa foto, complementar, etc.

- Es interesante poder contrastar las situaciones finales elaboradas por el grupo con más personas de la organización así como con otros sujetos implicados de otras organizaciones aliadas o cercanas.

Lento pero viene

(Mario Benedetti, 2001)

lento pero viene
el futuro se acerca
despacio
pero viene

hoy está más allá
de las nubes que elige
y más allá del trueno
y de la tierra firme

demorándose viene
cual flor desconfiada
que vigila al sol
sin preguntarle nada

iluminando viene
las últimas ventanas

lento pero viene
el futuro se acerca
despacio pero viene

ya se va acercando
nunca tiene prisa
viene con proyectos
y bolsas de semillas
con ángeles maltrechos
y fieles golondrinas

despacio pero viene
sin hacer mucho ruido
cuidando sobre todo
los sueños prohibidos
los recuerdos yacentes
y los recién nacidos

lento pero viene
el futuro se acerca
despacio pero viene

ya casi está llegando
con su mejor noticia
con puños con ojeras
con noches y con días

con una estrella pobre
sin nombre todavía

lento pero viene
el futuro real
el mismo que inventamos
nosotros y el azar

cada vez más nosotros
y menos el azar
lento pero viene
el futuro se acerca
despacio
pero viene

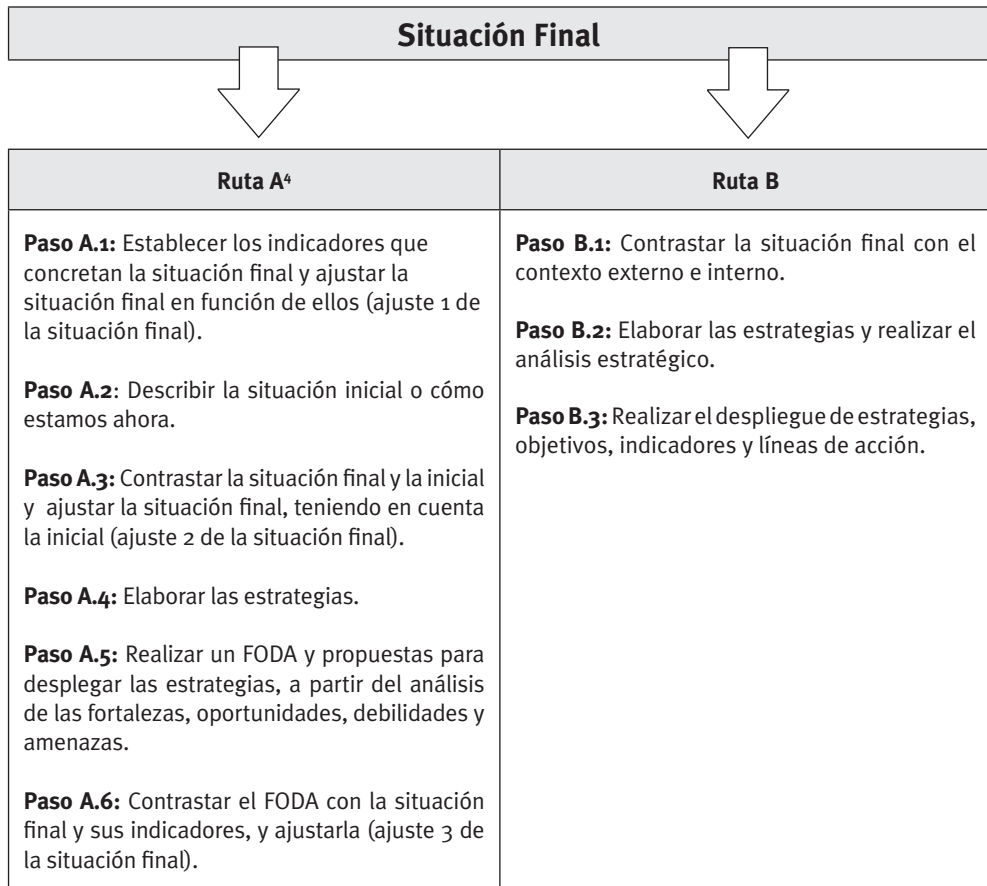
lento pero viene
lento pero viene
lento pero viene

Paso 12: Eligiendo ruta

Hemos elaborado nuestra situación final y el sueño va comenzando a tomar forma.

En este momento se abren dos posibles rutas a la hora de seguir el proceso. Ambas son igualmente válidas y útiles para avanzar en nuestra planificación estratégica. Se trata de dos alternativas entre las que podremos elegir en función de las características de nuestra organización y momento.

La ruta A es más detallada y lleva de la mano paso a paso. La ruta B, aunque contiene parecidos elementos, es menos detallada en el análisis e intenta avanzar de manera más rápida y directa. Nos tenemos que acercar a las dos rutas, leerlas y elegir aquella que más nos ayude según nuestro estilo como organización y nuestro momento. ¡Buena ruta!



4 La formulación de los indicadores de la situación final, la definición de la situación inicial y el FODA nos van a permitir realizar progresivamente una definición más ajustada y realista de la situación final. Y por eso los sucesivos ajustes de la misma.

RUTA A

Paso A.1. Los indicadores de la situación final y ajuste 1 de la situación final

Definida la situación final llega el momento de poder concretarla aún más. Lo haremos de la mano de unos indicadores que construiremos a partir de ella.

Los indicadores nos permitirán comprobar si se han logrado aquellos cambios o transformaciones que deseábamos con nuestro trabajo, así como el modo en el que ha transcurrido el proceso.

Nuestra pregunta clave será:

**¿Cómo podemos medir o verificar
que esa situación final se ha producido?**

Así, habrá unos indicadores, más cuantitativos u objetivos, que medirán si se ha producido la situación deseada y otros, más cualitativos o subjetivos que únicamente permitirán verificarlo.

En intervención social, los indicadores cualitativos, al igual que los de proceso, tienen relevancia. Los cambios que perseguimos tienen, muchas veces, carácter cualitativo y son verificables, más que medibles (aunque algunos comportamientos medibles sean reveladores de que el cambio, más cualitativo, se ha producido). Además, aunque los cambios en las condiciones de vida de las personas con las que trabajamos son el horizonte de nuestra acción, el camino recorrido junto con ellas tiene valor en sí mismo y es muy importante para alcanzarlos.

Sea como sea, los indicadores no han de tener ningún contenido valorativo y cualquier persona debería poder medirlos o verificarlos, sin que haya lugar a interpretaciones.

Puede resultar excesivo el trabajo de concretar, según el tipo de indicador de que se trate: porcentajes, cantidades, sujetos implicados, personas responsables, etc. Sin embargo, este esfuerzo es muy útil pues posteriormente facilita muchísimo la elaboración de los Planes Operativos Anuales (POA) así como su ejecución, seguimiento y evaluación.

La elaboración de los indicadores nos va a llevar a tener que priorizar. A todo no podremos llegar en el periodo de tiempo de planificación acordado, por lo que priorizaremos aquellos aspectos que podemos llevar a cabo con nuestros recursos (en sentido amplio) y con tranquilidad.

Una vez elaborados y acordados los indicadores, llega el momento del contraste y el ajuste de la situación final. Se trata de revisar la situación final para ver si su formulación es demasiado ambiciosa o al contrario.

Este momento de contraste da una perspectiva muy interesante de todo el trabajo realizado hasta ahora y de lo posible que puede ser “ese sueño... con los pies en la tierra” que estamos construyendo.

Título: Los indicadores de la situación final y primer ajuste.

Objetivo: Construir colectivamente los indicadores que posibiliten medir o verificar que la situación final se ha alcanzado y el proceso seguido para ello; y contrastar los indicadores con la situación final, realizando los ajustes necesarios en la misma.

Desarrollo

1. Presentación del paso.
2. La persona dinamizadora explica en qué consisten los indicadores, expone la pregunta clave (“¿Cómo podemos medir o verificar que se da la situación final?”) y presenta algunos ejemplos de indicadores.
3. Recordamos también las pistas que teníamos para elaborar la situación final. Nos sirven también para elaborar los indicadores.
4. En función del número de personas que forman el grupo, trabajamos en plenario o hacemos pequeños grupos o parejas y nos repartimos las partes de la situación final para elaborar los indicadores.
5. Bien trabajemos en plenario, en grupos pequeños o por parejas, tomamos una primera parte de la situación final y pensamos individualmente los indicadores a partir de la pregunta clave, haciendo una lluvia de ideas.
6. Ponemos en común (en las parejas o grupos pequeños) los indicadores que hemos pensado individualmente y vamos tomando acuerdos sobre ellos. Si nos facilita el trabajo, podemos emplear papelógrafos o una pizarra para ir elaborando e integrando aportaciones.
7. Se presentan en el grupo grande las distintas propuestas de indicadores. Para ello, ponemos en la pared las distintas partes de la situación final en grande y los distintos indicadores en hojas separadas, para que todo el mundo pueda leerlo. Otra manera es proyectarlo con un cañón en la pared y trabajar directamente con el ordenador y a la vista de todo el equipo.
8. Se hacen ajustes, propuestas, etc. a los indicadores que se van recogiendo en los papelógrafos o en el ordenador y proyectándose, para que todo el mundo pueda seguirlo.
9. Tras acordar los indicadores, leemos de nuevo la situación final para comprobar si es demasiado ambiciosa, hemos acertado o nos hemos quedado cortas y, según el caso, realizar los cambios necesarios.
10. Las personas encargadas del equipo motor recogen por escrito en un documento todo lo trabajado y lo envían o presentan al resto del grupo para su validación.

Materiales necesarios

- Situación final elaborada.
- Folios.
- Hojas de distintos colores (para distinguir situaciones finales entre sí).
- Papelógrafo.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Ejemplos de indicadores.
- Ordenador y cañón.
- Pizarra blanca.

Duración

- Para los indicadores: 8-9 horas. El tiempo puede variar en función del número y “tamaño” de las partes de la situación final y de si se hace trabajo previo por parejas o grupos pequeños y luego en plenario.
- Para el ajuste 1: 1 – 1.30 horas

Sugerencias

- Existen muchas formas de organizar este paso: se pueden repartir las situaciones finales por parejas o en 2 grupos pequeños y luego hacer un plenario o trabajar directamente en grupo grande. Dependerá del tamaño del grupo, su dinámica de trabajo, el tiempo disponible, el contenido de la situación final o su amplitud, etc.
- Si el trabajo por parejas o en grupos pequeños y el del plenario se hace en días separados, puede facilitar el momento del plenario el que todo el grupo tenga, con carácter previo, las propuestas de indicadores de todas las parejas o grupos pequeños.
- Lanzarse a imaginar.
- Se pueden crear *fuentes de verificación* de cada indicador si el tiempo disponible lo permite. La pregunta clave a responder es: ¿Dónde se puede encontrar la información necesaria para comprobar que los indicadores elaborados se han cumplido? Para realizarlo se puede trabajar en grupos pequeños, parejas o individualmente y luego ponerlos en común y validarlos entre todo el equipo planificador. El ajuste de la situación final lo haríamos después de crear las fuentes de verificación.
- Según el proceso de planificación estratégica de que se trate, puede llevar más o menos tiempo del estimado.

Paso A.2. La Situación inicial o cómo estamos ahora

La situación inicial se refiere a la situación actual de nuestra organización en cuanto al trabajo hacia afuera con las y los diferentes destinatarios, así como al que se realiza a nivel interno.

Describiremos de la manera más detallada posible el estado en el que está nuestra organización, la población con la que trabajamos, etc. Pero no se trata de hacer un diagnóstico en profundidad, sino que nos vamos a fijar en el reflejo que tiene en el presente, en el punto de partida, la situación final descrita. Lo demás quedará fuera.

El análisis de la situación inicial lo haremos exclusivamente sobre cada uno de los aspectos clave que se plantean en la situación final, no sobre otros.

Esta descripción de la situación inicial será un referente a la hora de evaluar, porque nos va a permitir ver cuánto hemos avanzado desde el punto de partida.

Ficha metodológica

Título: La situación inicial.

Objetivo: Elaborar la situación inicial de nuestra organización (sólo respecto a los aspectos que recoge la situación final acordada).

Desarrollo

1. Presentación del paso.
2. Cada miembro del grupo tiene delante la situación final y los indicadores. Se deja un tiempo para poderlos repasar y tomar nota de las ideas que cada persona tiene respecto a la situación inicial, en relación a los mismos.
3. La persona dinamizadora anima a que se vayan aportando ideas sobre la situación inicial en relación a los diferentes aspectos de la situación final, aspecto por aspecto, pero sin detenerse en los indicadores. Los indicadores sólo se tienen en cuenta porque concretan la situación final y dan pistas sobre su alcance.
4. Se va recogiendo todo lo que se va aportando.
5. Si no hay acuerdo sobre algún aspecto, se deja un tiempo para debatir, aunque no es imprescindible llegar a acuerdos. Generalmente, se suelen dar distintas percepciones de una misma realidad, así que se recogen todos los puntos de vista.
6. Una vez concluido el debate, el equipo motor recoge los aportes y elabora un borrador que presentará al grupo para su validación.

Materiales necesarios

- Situación final e indicadores elaborados.
- Folios y bolígrafos.
- Papelógrafo.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Cañón y ordenador.

Duración: 2 horas 30' - 3 horas

Sugerencias

- Para que la sesión de trabajo sea más ágil, las personas pueden traer trabajadas previamente de manera individual sus aportaciones (momento 2 del desarrollo).
- Es importante ceñirse a los temas y aspectos recogidos en la situación final y, en su caso, en los indicadores.

Paso A.3. Contraste de la situación inicial y la situación final, y ajuste 2

Llega el momento del contraste entre la situación final y la inicial, entre el sueño que queremos que sea posible y la realidad actual.

Se trata de revisar la situación final que habíamos elaborado para que sea más realista y factible en el tiempo para el que estamos planificando. Los datos de la situación inicial nos permiten valorar si en el planteamiento de la situación final hemos tenido demasiada ambición (“no llegaremos a alcanzarla”) o excesiva precaución (“llegaremos de sobra”).

Ahora podemos ajustar la situación final para que sea más realista, antes de continuar con la planificación. De la mano del ajuste de la situación final, vendrá el de sus indicadores.

Ficha metodológica

Título: Contrastando el sueño con la realidad y segundo ajuste.

Objetivo: Contrastar la situación inicial con la situación final y sus indicadores y realizar los ajustes necesarios en ambos.

Desarrollo

1. Presentación del paso.
2. Vamos recorriendo cada parte de la situación final. Individualmente leemos primero la situación final junto con sus indicadores y luego leemos la situación inicial.
3. Se abre un turno de aportaciones y comentarios y se proponen los cambios que se vea necesario realizar. Se acuerdan dichos cambios o mantenerlo como está.
4. Se sigue de la misma manera para las demás partes de la situación final.
5. Una vez concluida la sesión, las personas responsables del equipo motor introducen los ajustes necesarios en la descripción de la situación final y las presentan al grupo para su validación.

Materiales necesarios

- Folios.
- Bolígrafos.
- Papelógrafo.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Cañón y ordenador.

Duración: 1 hora 30' – 2 horas

Sugerencias

- Hay que tener en cuenta que quizás sea necesario más tiempo de dedicación en caso de que haya que hacer muchos cambios.
- Puede que haya quien prefiera leer en primer lugar la situación inicial y después la situación final y los indicadores para proponer cambios. Lo importante es contrastar y ajustar, sea en el orden que sea la lectura.
- Si el equipo planificador puede, conviene haber trabajado previamente las propuestas de cada persona participante para agilizar la sesión.

Paso A.4. Las estrategias

Las estrategias son las líneas generales de nuestra intervención. Deben estar interrelacionadas lógicamente y ser coherentes unas con otras.

Recogen los distintos aspectos que queremos impulsar para alcanzar la situación final, en el contexto en el que estamos, partiendo de una situación inicial concreta y durante el tiempo para el que hemos acordado planificar. Y todo ello, teniendo en cuenta lo que nos identifica como organización.

No se trata de un listado de actividades, sino de “poner nombre” a las grandes líneas que van a enmarcar y guiar el trabajo que vamos a impulsar durante los próximos años (nuestras apuestas de futuro).

Ficha metodológica

Título: Definiendo nuestras estrategias.

Objetivo: Acordar conjuntamente la estrategias que guiarán nuestro trabajo para conseguir la situación final.

Desarrollo

1. Presentación del paso.
2. Individualmente leemos la situación final y si es necesario sus indicadores. Vamos apuntando palabras clave, a modo de lluvia de ideas, que pongan título a las actuaciones que queremos impulsar.

3. Hacemos una puesta en común. Cada persona presenta su propuesta de estrategias y explica brevemente en qué consisten o por qué “pone ese título”. Las vamos agrupando por afinidad.
4. Valoramos cuáles son las más significativas e integradoras. Elegimos de 3 a 5.
5. Describimos brevemente el contenido de cada estrategia (un párrafo será suficiente).
6. Las personas encargadas del equipo motor elaboran un documento que recoja las estrategias elaboradas y se presenta al equipo planificador para que lo valide.

Materiales necesarios

- Situación final e indicadores.
- Folios.
- Papelógrafo.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.

Duración: 1 hora 30' – 2 horas

Sugerencias

- Puede ser que hayamos avanzado algo en la definición de estrategias cuando hemos agrupado las distintas partes de la situación final en bloques temáticos.

Ahora podemos recuperar esa denominación de los bloques si se corresponden, desde nuestro punto de vista, con posibles estrategias.

- Según el caso, se puede avanzar un poco más e identificar el alcance de cada estrategia respecto a determinados sujetos clave.

Para ello, se puede elaborar un cuadro de doble entrada: una con las estrategias y otra con los sujetos e ir completando la descripción en las casillas. Esto puede llevar unas 2 horas.

Paso A.5. El FODA: análisis y propuestas sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

A través del FODA vamos a analizar la capacidad interna de nuestra organización (fortalezas y debilidades) y las condiciones externas favorables o desfavorables (oportunidades y amenazas) para alcanzar la situación final teniendo en cuenta la situación inicial de la que partimos.

Este análisis nos permite revisar las estrategias e identificar algunas acciones que tendremos que llevar a cabo para enfrentar las debilidades y amenazas y para sacar partido a nuestras fortalezas y oportunidades. También nos puede permitir, además de chequear las estrategias, identificar acciones nuevas.

Tras el análisis FODA, en el siguiente paso revisaremos la situación final y los indicadores definidos, realizaremos los ajustes necesarios y vincularemos los indicadores de la situación final con

acciones a realizar en el futuro. El análisis FODA nos puede ayudar a identificar estas acciones (ver gráfico: ¿qué se puede hacer para? o, ¿de qué modo se puede sacar ventaja?).

Ficha metodológica

Título: Análisis FODA.

Objetivo: Analizar colectivamente la capacidad interna –fortalezas y debilidades- y las condiciones externas –oportunidades y amenazas- e identificar acciones para manejarlas.

Desarrollo

1. Presentación del paso.
2. En la pared dibujamos un cuadrante y cada cuadro se corresponde con fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, respectivamente. Nos hacemos para cada punto una doble pregunta: una para describir y otra para proponer.

ANALIZAR CAPACIDAD INTERNA	FORTALEZAS 1. ¿Cuáles son los principales puntos fuertes de la organización? 2. ¿De qué modo se puede sacar ventaja de esos puntos fuertes?	DEBILIDADES 1. ¿Cuáles son los principales puntos débiles de la organización? 2. ¿Qué se puede hacer para superarlos?
ANALIZAR CONDICIONES EXTERNAS	OPORTUNIDADES 1. ¿Cuáles son las principales oportunidades que podrían presentarse a la organización? 2. ¿Qué se puede hacer para sacar ventaja de esas oportunidades?	AMENAZAS 1. ¿Cuáles son las peores amenazas de la organización? 2. ¿Qué se puede hacer para superar esas amenazas?

Fuente. Espiral (1999) páginas 15-16

3. Individualmente apuntamos ideas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Cada idea en una hoja de un color diferente. También apuntamos en hojas de un quinto color propuestas de acciones para manejarlas y superarlas.
4. En plenario, vamos, cuadrante por cuadrante, poniendo en común las ideas. En un primer momento ponemos en común las respuestas a las primeras preguntas de cada uno. Las vamos agrupando. Después las respuestas a las segundas preguntas. También agrupamos y fusionamos ideas. Si surgen nuevas en ese momento, las recogemos.
5. Una vez que se ha hecho la presentación completa, damos un espacio para poder aportar nuevas propuestas tras haber hecho el análisis completo y fruto de entrecruzar lo que aparece en los 4 cuadrantes.
6. Las personas del equipo planificador encargadas de recoger lo trabajado elaboran un documento y lo presentan al grupo para que lo valide.

Materiales necesarios

- Folios.
- Hojas de distintos colores (para distinguir oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas entre sí y de las propuestas para manejarlas).
- Papelógrafo.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Ordenador y cañón.
- Pizarra blanca.

Duración: 3 – 4 horas

Sugerencias

- No es necesario el consenso en el análisis, aunque sí cierto grado de acuerdo para las propuestas que se incorporen.
- Se puede utilizar ordenador y cañón a la hora de realizar el FODA y recoger la información en cuadros, por ejemplo, en lugar de en el cuadrante.
- Se puede hacer directamente en plenario, sin necesidad del trabajo individual del paso 3.
- Puede ser interesante distribuir el FODA entre otras personas de la organización que no están en el grupo para que puedan completarlo desde su mirada. Y también entre personas ajenas a la organización, si conocen la entidad y/o su contexto con la suficiente profundidad: personas que han pasado por la organización, que colaboran con ella...

Paso A.6. Contraste del FODA con la Situación final e indicadores. Ajuste 3.

Cuando ya hemos terminado el análisis FODA es el momento de revisar la situación final y los indicadores para hacer los ajustes y precisiones que veamos oportunas e incorporarlas. Las ideas de acciones que hayan surgido al hacer el FODA las recogemos ubicadas en los indicadores que correspondan.

Ficha metodológica

Título: Contrastando el FODA con la situación final e indicadores

Objetivo: Revisar la situación final y sus indicadores a la luz del FODA, realizar los ajustes necesarios en ambos e incorporar ideas de acciones.

Desarrollo

1. Presentación del paso.

2. Vamos recorriendo toda la situación final, parte por parte. Individualmente leemos primero el FODA y después cada parte de la situación final junto con sus indicadores.
3. Se abre un turno de aportaciones y comentarios y se proponen los cambios que se vea necesario realizar. Se acuerdan dichos cambios o mantenerlo como está.
4. Se recogen también las ideas de acciones a desarrollar vinculándolas al indicador que corresponda.
5. Se procede de la misma manera para las demás partes de la situación final.
6. Las personas del equipo planificador encargadas de recoger lo trabajado elaboran un documento (ajustes en la situación final y sus indicadores e ideas de acciones a incorporar) y lo distribuyen entre el equipo planificador para que lo valide.

Materiales necesarios

- Folios.
- Bolígrafos.
- Papelógrafo.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Cañón y ordenador.

Duración: 2 horas

Sugerencias

- Hay que tener en cuenta que quizás sea necesario más tiempo de dedicación en caso de que haya que hacer muchos cambios.
- Puede que haya quien prefiera leer en primer lugar la situación final e indicadores y luego el FODA para proponer cambios. Lo importante es contrastar y ajustar, sea en el orden que sea la lectura.
- Si el grupo puede, conviene haber trabajado previamente las propuestas de cada participante y así se agilizaría la sesión.
- Para este contraste y ajuste, se pueden emplear papelógrafos, pizarra, folios en los que quien hace la relatoría va tomando nota, o el ordenador con el cañón que proyecta lo que se va recogiendo. Se hará de una manera u otra en función de las posibilidades y las características del grupo.

RUTA B

Paso B.1. Contrastar la situación final con el contexto externo e interno

Antes de seguir construyendo el plan estratégico, y ahora que ya nos acercamos a las concreciones, tenemos que hacer una parada.

En el bloque 2 hemos realizado varios ejercicios colectivos de análisis de las tendencias externas, del contexto cercano y lejano, de las relaciones, de nuestras capacidades y procesos de gestión, y de las actividades.

Ello nos da una dosis de realismo sobre la situación en la que vive la organización (tanto desde lo externo como en lo interno) y tenemos que asegurar que la situación final que hemos propuesto es retadora pero no imposible. Nos abre nuevos escenarios y realidades pero no choca de frente con factores que va a ser muy difícil afrontar o superar.

Ficha metodológica

Título: Contraste de la situación final.

Objetivo: Ajustar la declaración de situación final para que sea más concreta y tome en cuenta los factores externos e internos que la pueden condicionar positiva o negativamente.

Desarrollo

1. Se vuelve a presentar, en papelógrafo, la situación final, identificando con claridad sus diferentes partes:
 - Las relacionadas con la *incidencia social* en términos de cambio en las condiciones de vida de las personas, familias y comunidades, y el modo en que se incide en este cambio a través de áreas de trabajo, proyectos, productos, etc.
 - Las vinculadas a las *relaciones exteriores*, las redes y vínculos con otras organizaciones o instituciones.
 - Las relacionadas con el *fortalecimiento* de la entidad, su identidad, estructura, organización, gestión, voluntariado, personal remunerado, etc.
 - Las relacionadas con la *financiación* de la actividad y la organización (gastos de estructura y funcionamiento, inversiones...).
2. Se divide el grupo grande en cuatro, y a cada grupo se le asigna el contraste de cada bloque anterior. A cada grupo se le entregan, por escrito, las conclusiones de las sesiones de trabajo en las que se ha trabajado el contexto de la organización (bloque 2: tendencias del contexto, relaciones, capacidades organizativas, procesos y actividades).

- Cada grupo debe identificar aquellos aspectos que considera que afectan directamente, tanto en positivo como en negativo, a cada parte de la situación final.

Para el contraste de cada parte se puede utilizar el siguiente cuadro:

<i>Situación final</i>	<i>Aspectos del contexto analizado que ayudan a alcanzar la situación final</i>	<i>Aspectos del contexto analizado que dificultan alcanzar la situación final</i>	<i>Nueva declaración de la situación final</i>

- Una vez identificados los aspectos que ayudan y que dificultan, se propone al grupo que realice una nueva declaración de situación final, tomando en cuenta el contexto presentado y asegurando que dicha situación sea verdaderamente posible.
- Cuando cada grupo ya ha realizado su nueva declaración de situación final, se juntan y exponen al grupo grande, presentándolas en papelógrafos. Se dialoga sobre cada una de ellas, recogiendo las aportaciones y resolviendo las diferencias de opinión.
- Finalmente se recogen todos los papelógrafos para pasarlos a limpio y presentar lo trabajado en la siguiente sesión.

Materiales necesarios

- Papelógrafos.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Tarjetas / folios.

Duración: 4 horas.

Sugerencias

- En este ejercicio es muy importante la generación de consensos y acuerdos, y sobre todo que las personas comprendan bien lo que se discute y entiendan de manera homogénea lo que se decide. Es un momento muy importante porque se está decidiendo lo que se va a hacer en los próximos años.
- Cuando ya se ha acabado la sesión de trabajo, el equipo planificador recoge los papelógrafos y los aportes surgidos en la conversación, los pasa a limpio y elabora un documento formal que recoge toda la información trabajada.

Paso B.2. Elaboración de estrategias y análisis estratégico

Las estrategias son los caminos que vamos a utilizar para desarrollar nuestro trabajo en coherencia con la Misión, como declaración central de nuestra identidad, y la situación final, como futuro deseado y posible, que hemos formulado anteriormente y revisado en el paso anterior.

Para establecer las estrategias también hemos de tomar en consideración las conclusiones del análisis de la situación externa e interna, porque constituyen una especie de filtro de realidad.

Cuando tenemos ya definidas las estrategias, debemos analizar las condiciones que se deben dar para que cada estrategia funcione.

- Para eso, a veces, se realiza un análisis FODA⁵ sobre cada estrategia y se identifican los Factores Clave de Éxito: qué aspectos del contexto externo o interno es preciso manejar, necesariamente, para garantizar el éxito de la estrategia.
- En el “desarrollo” de la siguiente ficha metodológica (ver punto 3.c) se plantea un ejercicio similar, pero más sencillo. Un ejercicio de este tipo permite que tengamos la información suficiente para definir si la estrategia entra dentro de lo posible o no, y en ese caso hacer algunos cambios o ajustes.

En la formulación de la estrategia lo último que hacemos es ponerle nombre:

- Primero respondemos a unas preguntas clave que son las que nos ayudan a centrar lo que vamos a hacer, el para qué y el cómo.
- Una vez respondidas, intentamos elaborar un párrafo completo que recoge, en una o dos frases, las respuestas.
- Y finalmente, según lo que hemos escrito, ponemos un nombre breve a la estrategia, que es el que nos va a servir para comunicarla.

Ficha metodológica

Título: La construcción de las estrategias.

Objetivo: Elaborar las grandes rutas de trabajo que la organización va a desarrollar en los próximos años y que permiten alcanzar la situación final.

Desarrollo

1. Se explica al grupo qué es una estrategia, y la relación que tiene con la Misión, con el análisis de situación elaborado y con la situación final formulada en los pasos previos.
2. Se propone que el grupo elabore al menos cuatro tipos de estrategias: a) las que tienen que ver con el trabajo directo con las personas, grupos y colectivos destinatarios de la organización; b) las que tienen que ver con las relaciones externas y la imagen que la organización quiere proyectar en la sociedad; c) las relacionadas con los recursos económicos y sus sostenibilidad económica; d) las relacionadas con la dinámica interna, el funcionamiento interno y la organización.
3. El grupo se divide en cuatro grupos. A cada uno se le asigna un tipo de estrategia y se le pide que elabore una o dos estrategias. Tienen que tomar en cuenta la Misión, el análisis de contexto

y la situación final. Para la elaboración de cada bloque de estrategias, se siguen los siguientes pasos, reflejándolos en papelógrafos:

- a) Responder a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué esfuerzo vamos a impulsar en los próximos años?
 - ¿Cómo lo vamos a hacer?
 - ¿Qué queremos conseguir?
 - ¿Cuáles son las acciones claves de ese esfuerzo?
- b) Con las respuestas a las cuatro preguntas, intentar elaborar un párrafo completo que será el borrador de la estrategia, y darle un título corto, que recoja el espíritu del mismo y que será el nombre de la estrategia.
- c) A cada estrategia (que ya tiene nombre y descripción completa) se le aplican dos preguntas de análisis:
 - ¿Qué elementos del contexto interno y externo pueden ayudar a que la estrategia se pueda impulsar en estos próximos años?
 - ¿Qué elementos del contexto interno y externo pueden afectar negativamente a la estrategia en estos próximos años?

En función de las respuestas a las dos preguntas se revisa el realismo de la estrategia, para que, aun siendo retardadora, sea también posible.

4. Cuando cada grupo tiene una o dos propuestas de estrategia preparadas (nombre, descripción y análisis), se juntan y exponen al grupo grande. Dialogan sobre cada una de ellas, recogiendo las aportaciones y resolviendo las diferencias de opinión.
5. Cuando ya se ha acabado la sesión de trabajo, el equipo motor recoge los papelógrafos y los aportes surgidos en la conversación, los pasa a limpio y elabora un documento formal que recoge toda la información trabajada.

Materiales necesarios

- Papelógrafos.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Tarjetas / folios.

Duración: 4 horas.

Sugerencias

- En este ejercicio es muy importante la generación de consensos y acuerdos, y sobre todo que las personas comprendan bien lo que se discute y entiendan de manera homogénea lo que se decide. Es un momento muy importante porque se está decidiendo lo que se va a hacer en los próximos años.

Paso B.3. Despliegue de estrategias, objetivos, indicadores y líneas de acción

Cuando ya tenemos elaboradas las estrategias tenemos que “desplegarlas”, es decir, detallar en cada una de ellas los objetivos concretos que persiguen, los indicadores que nos van a servir para darle seguimiento y valorar si los hemos conseguido, definir las acciones principales que vamos a llevar a cabo durante los próximos años y, si es posible, intentar adelantar en qué años las vamos a realizar.

Los **objetivos** “cuelgan” de cada estrategia, y nos ayudan a definir más todavía nuestras intenciones y los cambios que vamos a generar en los próximos años. Nos orientan en las acciones y les dan sentido.

Las **líneas de acción**, derivadas de los objetivos y ubicadas en estrategias, son las propuestas de trabajo concreto que nos sirven para cumplir los objetivos. Una línea no es una actividad o una tarea sino es un tipo o grupo de actividades que tienen relación entre ellas y que desarrollan la estrategia en la que están ubicadas.

Ficha metodológica

Título: Despliegue de estrategias.

Objetivo: Definir en cada estrategia los objetivos que se persiguen y las acciones que se van a desarrollar para que se cumplan.

Desarrollo

1. Se explica al grupo el concepto de despliegue y las partes que lo forman.
2. Dependiendo del número de estrategias, se separan en grupos. A cada grupo se le asignan varias estrategias para que haga la propuesta de despliegue. No hace falta que cada grupo asuma un bloque o tipo de estrategias, ya que en los grupos se pueden mezclar las naturalezas de las estrategias asignadas.
3. Cada grupo, con cada estrategia, desarrolla el siguiente cuadro (lo elaboran en papelógrafos).

Estrategia	
Objetivos	Indicadores
Líneas de acción	

4. Cuando los grupos ya han elaborado las propuestas de despliegue de las estrategias asignadas, se juntan y las exponen al grupo grande. Dialogan sobre cada una de ellas, recogiendo las aportaciones y resolviendo las diferencias de opinión.
5. Cuando ya se ha acabado la sesión de trabajo, el equipo planificador recoge los papelógrafos y los aportes surgidos en la conversación, los pasa a limpio y elabora un documento formal que recoge toda la información trabajada.

Materiales necesarios

- Papelógrafos.
- Rotuladores.
- Cinta adhesiva.
- Tarjetas / folios.

Duración: 4 horas.

Sugerencias

- Al igual que el paso anterior, es muy importante llegar a acuerdos y que todas las personas entiendan lo mismo, porque el despliegue es ya un compromiso concreto de trabajo que las personas de la organización asumen.

BLOQUE 4. Priorizando.

Tiempo al tiempo.

Hasta ahora hemos podido reflexionar sobre nuestra identidad, el contexto interno y externo, soñar con los pies en la tierra, imaginar y acordar nuestra situación final, establecer indicadores y estrategias... Llega el momento de aterrizar y operativizar, ubicando el trabajo que nos hemos propuesto desarrollar en los próximos años.

Para ello vamos a partir de los indicadores, si hemos recorrido la Ruta A, o de las líneas de acción, para la Ruta B.

Y vamos a distribuir los indicadores, o las líneas de acción, a lo largo de los años por los que hemos decidido planificar.

Una vez hecho esto, tendremos todo preparado para elaborar el plan operativo del primer año de trabajo.

Ficha metodológica

Título: El camino de la priorización, ¿por dónde empezamos?

Objetivo: Acordar conjuntamente qué indicadores (ruta A) o líneas de acción (ruta B) se trabajarán cada uno de los años por los que hemos decidido planificar.

Desarrollo

1. Presentación del paso.
2. Dibujamos en un papelógrafo grande un camino y lo dividimos en tantas partes como años por los que hemos planificado. Imaginemos que son 4 años.

3. Dividimos los indicadores o las líneas de acción entre todas las personas del grupo, como si fuera una baraja de cartas. El reparto lo hacemos cuidando que a cada persona le toquen indicadores o líneas de las diferentes partes de la situación final y que todas las personas tengan indicadores o líneas de todas las partes, en la medida de lo posible.
4. Conviene recordar que hay que PRIORIZAR y que aunque todo nos parezca importante tenemos que tener en cuenta que el tiempo es el que es y que en un año no podemos incluir todo lo que nos gustaría.
5. Cada persona elige los 3 indicadores o las 3 líneas de acción (ó 2 ó 5, lo que se acuerde) que le parecen las más importantes para estos 4 años y las coloca en aquel año (primero, segundo, tercero o cuarto) que le parece que debería ser el plazo máximo para su cumplimiento.
6. Cada vez que una persona pone sus 3 indicadores o líneas de acción se debate si es un indicador o línea prioritaria, como para incluirla dentro del plan, y si la ubicación propuesta es la más adecuada (si cabe realizarla en el año propuesto).
7. Tras una primera ronda en la que participan todas las personas, volvemos a darnos un espacio para ver si queremos incluir en los 4 años más indicadores o líneas de acción de la baraja que habíamos repartido. Se llega a un acuerdo.
8. Las personas encargadas vuelcan la información en un cuadro como el que sigue (dependiendo de la ruta seguida previamente).

Cuadro para quienes han seguido la Ruta A

Se debe rellenar la parte de fondo blanco. Lo que está con fondo gris se cumplimenta más adelante, al elaborar el Plan Operativo Anual –POA-. La situación final e indicadores ya se han diseñado en el bloque 3 (ruta A, pasos A.1., A.2, A.3., A.5, en su caso) y que toca marcar con una cruz el año de cumplimiento de los indicadores.

ESTRATEGIA (o bloque temático)																			
Situación final																			
Indicadores	Año 1	2	3	4	Acciones Año 1	Mes 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Responsable(s)	Implicada(s)

Cuadro para quienes han seguido la Ruta B

Sólo debe rellenarse la parte de las líneas de acción para cada año. La estrategia, objetivos, indicadores y líneas de acción ya se han elaborado en el paso B.3 (“Despliegue de estrategias, objetivos, indicadores y líneas de acción”).

Estrategia:			
Objetivos		Indicadores	
Líneas de acción			
Líneas de acción para el año 1	Líneas de acción para el año 2	Líneas de acción para el año 3	Líneas de acción para el año 4

9. Se revisa si para cumplir los indicadores o líneas de acción establecidos para el segundo año, será necesario empezar con alguna acción desde el primer año.

Si fuera así, habría que valorar si es realista incluirla en el primer año y, en caso de que no lo fuera, trasladarla al año siguiente.

10. Hacemos el mismo ejercicio del paso 9 con los indicadores o las líneas de acción del tercer y cuarto año.
11. Con los indicadores o las líneas de acción ubicadas para el primer año ya podremos elaborar el Plan Operativo de dicho año.

Materiales necesarios

- Papelógrafo.
- Rotuladores.
- Cañón y ordenador.
- Baraja de indicadores o de líneas de acción.
- Cinta adhesiva.

Duración: 2 h 30'-3 h, dependiendo de la cantidad de indicadores o de líneas de acción.

Sugerencias

- Tranquilidad.

Puede ser que la cantidad de indicadores o líneas de acción nos abrume. Pero en este momento estamos organizando y operativizando lo que vamos a hacer en el futuro. Y está en nuestras manos decidir a qué ritmo queremos ir y por tanto el volumen de trabajo que vamos a tener. El resultado de este ejercicio de priorización puede implicar aplazar para otro momento, o descartar algunos indicadores o líneas de acción.

BLOQUE 5. El plan estratégico se concreta: cada año un plan operativo o plan de gestión

El Plan Operativo Anual o Plan de Gestión (cualquiera de los dos términos se pueden utilizar) es la herramienta que manejamos para programar la actividad que vamos a realizar en el corto plazo.

Generalmente lo hacemos para un año (si hacemos muy pocas cosas, podemos hacerlo cada dos) y tiene que estar directamente conectado con el plan estratégico.

Nos sirve para explicar que las estrategias y la situación final que hemos definido se concretan en iniciativas de acción que van a ser visibles y en las que nos vamos a involucrar las personas de la organización.

No siempre nos resulta fácil el paso del nivel estratégico al nivel operativo. Por eso tenemos que poner especial atención a las conexiones entre los dos. Todo lo que pongamos en el plan operativo debe ser coherente con el estratégico.

Nos puede ayudar que ordenemos el plan operativo a partir de cada una de las estrategias definidas en el plan estratégico. No tenemos que complicarnos demasiado.

A veces queremos detallar tanto y poner tanta información que no nos resulta útil. En este caso debemos primar la utilidad. Por eso debemos realizar un plan sencillo, corto y ágil que sepamos y podamos usarlo, y que sea posible hacerle un seguimiento (revisar si se está haciendo o no, y por qué) al menos trimestralmente.

Debido a que cada organización debe hacer su plan operativo o de gestión sencillo y adaptado a su estilo, no proponemos un único formato o herramienta. A continuación se presentamos dos diferentes que pueden ser utilizados como plantilla o como modelo a adaptar por cada organización a su propia realidad.

Para quien ha seguido la Ruta A. Se debe llenar la parte de fondo blanco. La parte con fondo gris ya se ha trabajado en los pasos anteriores.

ESTRATEGIA (o bloque temático)																					
Situación final																					
Indicadores	Año 1	2	3	4	Acciones Año 1	Mes 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Responsable(s)	Implicada(s)		

Para quien ha seguido la Ruta B. Se debe llenar sólo a partir del cuadro que dice “plan operativo del año 1”. La estrategia, objetivos, indicadores y líneas de acción ya se han elaborado en el paso B.3 (“Despliegue de estrategias, objetivos, indicadores y líneas de acción”) y las líneas de acción del año 1 se han determinado en el bloque 4 (“Priorizando”).

Estrategia							
Objetivos				Indicadores			
Líneas de acción							
Plan Operativo del año 1							
Líneas de acción	Actividades concretas a desarrollar	Indicadores	Resultado esperado	Responsable	Recursos	Fechas	Presupuesto

BLOQUE 6. Socializamos el plan estratégico

En varios momentos a lo largo de este texto hemos remarcado la importancia de la participación activa y real de las personas que estamos involucradas en la organización.

La participación genera conocimiento, el conocimiento, deseo de implicación, y la implicación, vínculo afectivo personal tanto con las personas que nos rodean como con la identidad y los sueños de la organización de la que somos parte. El despliegue del plan estratégico y el camino recorrido en tantas horas de diálogo, discusiones y decisiones constituyen una oportunidad para todo ello.

Por eso hemos de asegurar la permanente socialización interna del proceso de elaboración del plan, del propio plan y de su despliegue: con talleres participativos, con material preparado para que todas las personas entiendan lo que se está haciendo, con reuniones informativas, con la intranet o el tablón de anuncios, con boletines internos periódicos...

Tampoco debemos olvidar que, a lo largo de su elaboración, suele ser conveniente también hacer contrastes o socializaciones externas, que pueden ser parciales. En el apartado relativo al enfoque hemos hecho referencia a la importancia de identificar desde el inicio personas o colectivos que aun siendo ajenos a nuestra organización, nos pueden dar opiniones, valoraciones o información para enriquecer tanto nuestra mirada como el documento de plan que vamos elaborando.

Además, a lo largo de las fichas, se ha realizado en varias ocasiones (en el análisis de contexto, en el de identificación de sujetos, en la delimitación de la situación final) la invitación a buscar otras miradas porque nuestra organización sólo tiene sentido si nuestro trabajo responde verdaderamente a las necesidades o expectativas que tienen las personas y colectivos destinatarios y la sociedad en general.

Volviendo a la socialización interna, nuestro equipo motor, cuando ya dispone de un documento borrador completo, lo ha de someter a la consideración de toda la organización para que lo valoremos y, posteriormente, entregarlo a los órganos de coordinación o dirección (Junta Directiva, patronato, asamblea), para que lo validen y aprueben formalmente.

Una vez aprobado, generalmente elaboramos más de una versión:

- aquella larga y completa, que nos sirve de archivo histórico del camino recorrido;
- la corta de trabajo, que la usamos internamente como documento de referencia en la elaboración de las planificaciones de trabajo de nuestras personas y equipos, y para tomar nuestras decisiones operativas;
- y una tercera versión, aún más breve, para la comunicación y socialización externa, fuera de nuestra organización.

Esta socialización externa va dirigida a divulgar lo más importante de nuestro trabajo e identidad tanto a la población destinataria como a las entidades que nos pueden llegar a financiar nuestras actividades y a otras organizaciones parecidas a la nuestra o con las que tenemos relación.

Finalmente, conviene que cerremos el proceso realizando una previsión de los aspectos que es preciso facilitar para desplegar adecuadamente el plan y estableciendo los momentos en los que vamos a detenernos a evaluar su marcha.

III. Crear nuestro propio proceso de planificación estratégica

¿Es necesario pedir todos los platos de la carta?

Los pasos y técnicas que proponemos a lo largo de esta publicación son precisamente eso: una propuesta. Como si de la carta de un restaurante se tratase, presentamos distintos platos que tienen una secuencia. Pero no es necesario “comérselos todos” para alimentarnos bien y generar pensamiento estratégico en nuestra organización.

Lo importante es sentarse a pensar, intercambiar y generar reflexión y no cumplir unos pasos predefinidos recogidos en unos rígidos bloques. Las actividades propuestas pueden servirnos para realizar una reflexión sobre la identidad de la organización, analizar las relaciones que mantenemos con terceros... y activar la reflexión estratégica, pero no necesariamente elaborar un plan.

En coherencia con lo que planteamos al presentar el enfoque, el respeto a la realidad de cada organización será fundamental. No hay rutas únicas. La que se adapte a lo que buscamos y necesitamos, a nuestra cultura y dinámica organizacional, a nuestro momento y al tiempo que podemos dedicar será nuestra mejor ruta.

Aunque tengamos en un manual la carta completa con todos los pasos que en sí constituyen una unidad, las casuísticas de las organizaciones pueden requerir utilizar una parte y no todo o crear menús específicos para la elaboración de un plan.

Por ejemplo, para elaborar un plan estratégico puede ser adecuado un menú centrado en la reflexión sobre la identidad (bloque 1), con pinceladas de análisis de tendencias del contexto externo y de

las relaciones y vínculos con personas y colectivos destinatarios (paso 8), para continuar con la situación final y sus indicadores o líneas de acción (paso 11 y paso A.1 o B.3) y como postre la priorización (bloque 4).

Otro menú puede empezar por identificar nuestras expectativas y el tiempo de planificación (un aperitivo siempre conveniente: pasos 1 y 6), para detenernos después en analizar en profundidad el contexto externo e interno (pasos 7, 8, 9 y 10), elaborar la situación final y contrastarla con el contexto para ir terminando con la elaboración y despliegue de estrategias (paso A.4 o B.2). Y como cierre, la priorización. Y así más y más posibilidades de menús.

Os animamos a que leáis la carta, imaginéis vuestro menú y lo creéis a medida. Quizás haya momentos en los que algo se nos atragante y necesitemos un poco más de tiempo, de diálogo y de humor, servidos bien fríos, para ayudar a que “pase” y continuemos disfrutando del menú.

Y recordad, siempre, que en una comida, la compañía y el espacio para la charla ayudan a que nos sepa aún mejor.

On egin!! iiBuen provecho!!

Bibliografía

ALBOAN; HEGOA; INSTITUTO DE DERECHOS HUMANOS PEDRO ARRUPE; INICIATIVAS DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO. *Sistematización de experiencias de participación ciudadana. Memorias del proceso*. Documento inédito. Bilbao, 2005.

BENEDETTI, M. *Cotidianas (1978-1979)*. Madrid: Visor Libros, 2001.

CELORIO, G.; et al. *Diccionario de Educación para el Desarrollo*. Vitoria-Gasteiz: Hegoa, 2006. Disponible en: http://pdf2.hegoa.efaber.net/entry/content/158/diccionario_2.pdf [Consulta: 19 de noviembre de 2010]

CÍRCULO SOLIDARIO EUSKADI; INICIATIVAS DE COOPERACIÓN Y DESARROLLO; KALIDA DE A. *Aprendiendo con la Evaluación para la acción*. Bilbao: Círculo Solidario Euskadi, 2009.

ESPIRAL A.C. *Fortalecimiento institucional*. Chiapas: DESMI, A.C., 1999.

ECHEGARAY, G. *Para comprender las constelaciones organizacionales*. Pamplona: Editorial Verbo Divino, 2008.

JIMÉNEZ, G. *La evaluación participativa en el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio*. Colombia: Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, 2001.

NÚÑEZ, C. *Educar para transformar, transformar para educar*. México, IMDEC, Instituto Mexicano de Desarrollo Comunitario, 1996.

PÉREZ DE ARMIÑO, K. (Dir). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación Internacional*. Bilbao, Icaria y Hegoa, 2000. Disponible en <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/> [Consulta: 19 de noviembre de 2010]

Referencias bibliográficas

AGUADO, M. E., ASÍS, A. y MELENDEZ, F. *Manual de ayuda para la formulación de proyectos sociales*. Madrid: Fundación Luis Vives, 2005

APSO. *Guía de orientación en Planificación Estratégica para ONGs*. Tegucigalpa: APSO, 2002.

ARCE, R.; LEVY, J. *Planificación Comunitaria Participativa: Un enfoque estratégico. Guía Metodológica*. Perú: Centro Eori de Investigación y Promoción Regional y FTTP-FAO, 1999.

BASTONS i PRAT, M. *La toma de decisiones en la organización*. Barcelona: Ariel, 2000.

BELLI, G. *El país bajo mi piel*. Barcelona: Plaza y Janés, 2001.

CHIAVENATO, I. *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGrawHill, 2002.

- COVEY, S. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós, 1989.
- EQUIPO CLAVES. *Aprendiendo a organizar nuestra asociación*. Madrid: Editorial Popular, 1995.
- FANTOVA, F. *La gestión de organizaciones lucrativas*. CCS, Madrid: CCS, 2001.
- FANTOVA, F. *Manual para la gestión de la intervención social*. Madrid: CCS, 2005.
- FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE FE Y ALEGRÍA. *La planificación estratégica en Fe y Alegría*. Santo Domingo: Federación Internacional de Fe y Alegría, 2007.
- FUNDACIÓN ACCESO. *Proceso de Planificación Estratégica*. Costa Rica: Fundación Acceso, 2002.
- FUNDACIÓN PEYDI. *Manual de Planeación Estratégica y Desarrollo Institucional*. Fundación PEYDI, Bogotá: Fundación PEYDI, 2001.
- GARCÍA, S.; DOLAN, S. *La dirección por valores*. Madrid: Mc Graw-Hill, 2003.
- HERRANZ BASCONES, R. *Las organizaciones no gubernamentales. Un modelo integral de gestión y control*. Madrid: AECA, 2005.
- IBRAIN, T. *Material didáctico del Practitioner en Programación Neurolingüística (PNL)*. Donostia-San Sebastián: Centro de Psicología Integrativa, 2007.
- JIMÉNEZ ESCOBAR, J; MORALES GUTIÉRREZ, A.C. *Dirección de entidades no lucrativas*. Navarra: ETEA, 2006.
- MAZUELA, A. *Diez herramientas de gestión organizacional, 1ª. Parte*. Madrid: UNED, 2001.
- MENDOZA DE, R.; VELA, G.E. *Sistema de planeación, seguimiento y evaluación CORDAID –COLOMBIA. Guía metodológica*. Colombia: Synergia y Cordaid, 2001.
- MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 1984.
- MINTZBERG, H; QUINN, J.M; VOYER, J. *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall, 1997.
- MORA, O. *Planificación Estratégica-cartilla técnica de apoyo*. Quetzaltenango: CEFacilita, 2001.
- MORILLO, F. *Organización y funcionamiento de las fundaciones*. Madrid: Asociación española de fundaciones, 2005.
- MUÑIZ, L.Y MONFORT, E. *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000, 2005.
- NAVAJO, P. *La planificación estratégica aplicada a las ONLS*. Madrid: Narcea, 2009.
- PÉREZ-FERNÁNDEZ DE VELASCO, J.A. *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC, 1999.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa-Calpe, 2001.

RODRÍGUEZ VALENCIA, J. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson Learning, 2001.

SCHEIN, E. H. *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall, 1982.

SENGE, P. *La quinta disciplina*. México: Granica, 1998.

VERNIS, A. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Deusto, 2004.

WOLA. *La planificación participativa para la incidencia política. Una guía práctica*. El Salvador: Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos, WOLA, 1998.