

**capacitación a Distancia en gestión
de organizaciones comunitarias**

planificación estratégica

**Metodología
y plan estratégico
de las organizaciones comunitarias**

**Autores:
Elena Camisaza
Miguel Guerrero
Rubén de Dios**

Contenidos

- INTRODUCCIÓN
- ESQUEMA CONCEPTUAL GENERAL

1. UN MARCO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- 1.1. ACTORES
- 1.2. CONTEXTO
- 1.3. PROYECTO
- 1.4. PLANIFICACIÓN
- 1.5. ESTRATEGIA Y TÁCTICA

2. PLANIFICACIÓN, DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS INSTITUCIONAL

- 2.1. ¿ QUÉ ES UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?
- 2.2. DIAGNÓSTICO
 - 2.2.1. DIMENSIONES A CONSIDERAR EN EL DIAGNÓSTICO DE UNA O.C
 - 2.2.2. ACTORES QUE JUEGAN EN LA ORGANIZACIÓN
 - 2.2.3. EL MÉTODO F.O.D.A.- O.P.R.I.

3. MISIÓN Y VISIÓN

- 3.1. LA MISIÓN
 - 3.1.1. VISIÓN Y PROPÓSITOS
 - 3.1.2. ROL DE LA ORGANIZACIÓN EN LA MISIÓN
 - 3.1.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4. PLAN ESTRATÉGICO

- 4.1. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
 - 4.1.1 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS ACTUALES
 - 4.1.2. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS FUTURAS
 - 4.1.3. AJUSTE DEL PLAN ESTRATÉGICO
 - 4.1.4. PREPARACIÓN PARA LA ARTICULACIÓN CON PLANIFICACIÓN OPERATIVA

4.2. ¿CÓMO ELABORAR UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN

4.2.1. DIAGNÓSTICO

4.2.2. PLANIFICACIÓN

4.3. RECOMENDACIONES FINALES

5 GLOSARIO

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sociales, ya sean cooperativas, centros vecinales, pequeñas empresas de producción o servicios, grupos de autoconstrucción de viviendas u otras, tienen que cumplir los objetivos que les dieron origen y que justificaron su creación y existencia. Han nacido para satisfacer alguna necesidad de sus integrantes. Por ejemplo, la necesidad de contar con vivienda propia, generar alguna alternativa o fuente de trabajo, mejorar las condiciones de vida en el barrio o en la comunidad o proveer algún tipo de servicios a sus asociados.

Por cierto, dichos objetivos no se formularon de una vez y para siempre sino que, por el contrario, deben ser revisados y en algunos casos reformulados de acuerdo a los cambios que se producen en la propia organización o en la realidad inmediata que la rodea.

Para poder cumplir con los objetivos planteados, los integrantes de cada organización deben pensar cuales son los caminos mas convenientes y al alcance de sus posibilidades.

El trabajo en las organizaciones comunitarias debe ser producto del esfuerzo de un conjunto de personas que desempeñan diferentes roles y realizan distintas tareas. Este conjunto de personas participan activamente desde el principio en la formulación de la idea y en la planificación de las acciones a seguir, sintiéndose parte de una tarea común.

La realidad nos muestra que las Organizaciones Comunitarias tienen, en la actualidad, un creciente e importante papel en los procesos de desarrollo socio- económico y cultural como así también en el fortalecimiento de la participación popular y del sistema democrático en América Latina, en general, y en Argentina en particular.

Para acompañar éste desafío les proponemos una nueva herramienta técnica – política, la “**Planificación Estratégica**”, como un recurso conceptual metodológico que les permita definir sus principales objetivos de mediano y largo plazo y, diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograrlos.

Para la formulación de éste módulo, la Fundación Ideas eligió un modelo de producción en equipo institucional. En este proceso se vinculó la experiencia del Lic. De Dios, trabajo al que también se aportaron desarrollos teóricos y experiencias de Planificación Estratégica de Ideas.

Este módulo se plantea como objetivos:

Presentar una metodología simple y concreta de planificación estratégica adaptada para su uso en organizaciones comunitarias, y servir como material bibliográfico de apoyo para todas aquellas instituciones que deseen iniciar este tipo de procesos en sus organizaciones.

Para ello, se presenta estructurado en cuatro partes principales:

En la **primera** se enmarca el proceso de Planificación Estratégica revisando algunos conceptos tales como actores sociales, contexto, proyecto institucional, planificación, tácticas y estrategias. Esta revisión nos permite avanzar en la construcción de un lenguaje compartido.

En la **segunda** parte nos adentramos en la Planificación Estratégica en un recorrido que nos permitirá saber cómo es nuestra situación actual, cual es la razón de ser de nuestra organización, como alcanzaremos los objetivos propuestos, a través de que planes de acción y como mediremos los resultados, cuales son nuestras fortalezas y debilidades y cuales las oportunidades y riesgos del entorno.

En la **tercera** parte se presenta brevemente la necesaria complementación posterior de una metodología de Planificación Estratégica con la de Planificación Operativa, expresada en programas y proyectos.

Finalmente, en la **cuarta** parte, el texto se cierra con un breve capítulo de comentarios, en donde se brinda un sintético análisis sobre las principales ventajas y desventajas de la Planificación Estratégica cuando se la aplica en las Organizaciones Comunitarias, así como algunas de las principales sugerencias o recomendaciones que se pueden hacer sobre la metodología general.

Una vez concluida la lectura y el trabajo de éste módulo esperamos que los usuarios del PCAD estén en condiciones de :

- Comprender la importancia de la planificación institucional en el marco del desarrollo de las Organizaciones Comunitarias.
- Conocer y utilizar los elementos de la metodología de Planificación Estratégica aplicada a las organizaciones comunitarias, y
- Comprender la complementariedad entre Planificación Estratégica y Planificación Operativa.

Un marco para La planificación Estratégica

Capítulo

1

1. UN MARCO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Antes de introducirnos en el proceso que implica la Planificación Estratégica y valiéndonos de los aportes realizados a través del módulo 1, vamos a revisar algunos conceptos que utilizaremos en el desarrollo del tema y que se profundizan en cada uno de los módulos que integran el PCAD.

El primer paso es detenernos a reflexionar sobre el concepto de actor que subyace y que tiene cada uno de los miembros de la organización que intervendrán en la planificación estratégica.

Es también necesario revisar cual es el tipo de relación que éstos actores mantienen con el contexto y en la estructura social en que se desenvuelven.

Entonces, si bien es cierto que éstos temas ya fueron presentados en el módulo 1, en este primer capítulo retomaremos estos conceptos y avanzaremos en la construcción de un lenguaje compartido sobre:

**Actores,
Contexto,
El proyecto institucional,
La planificación y
Tácticas y estrategias**

1.1 ACTORES

Se puede definir a los actores sociales como “sujetos colectivos que controlan recursos de poder (asociación de voluntades, de movilización social, de representación, recursos económicos etc.) suficientes como para influir en forma determinante sobre los acontecimientos que nos interesan o afectan”.

Quienes trabajan y apuestan a las organizaciones comunitarias piensan que ellas son actores capaces de lograr transformaciones en el microambiente en donde desarrollan su accionar. Si se pensara que las acciones de los actores están totalmente condicionadas por elementos externos sobre los

que no se puede influir, no tendría ningún sentido el trabajo cotidiano en las organizaciones.

ACTIVIDAD 1

1. Reúnase con sus compañeros de organización y en grupo analice las siguientes afirmaciones:

–“La estructura de poder existente, no deja ninguna posibilidad para cambiar las situaciones injustas: los pobres van a ser siempre pobres y los ricos siempre ricos”

–“toda estructura social o política siempre tiene un espacio aunque pequeño, contingente, sobre el cual trabajar para lograr las transformaciones que se desean”.

2. ¿Con cuál de estas afirmaciones acuerdan y por qué?
3. Pueden dar un ejemplo de la realidad que ustedes conocen que de cuenta o avale su respuesta.
4. Comparta los resultados de su trabajo en el espacio de la tutoría.

Desde la perspectiva de las organizaciones comunitarias:

- ✓ Los actores tienen fines y actúan para lograrlos.
- ✓ Los actores eligen ciertos medios para llegar a esos fines.
- ✓ En esa consecución los actores ponen en juego recursos, costos y beneficios.
- ✓ La acción de los actores puede ser más o menos eficaz y eficiente.

Ahora bien ¿cuál es el fundamento que permite a los actores actuar en la estructura social, influyendo y modificando la realidad que los rodea?

En la estructura social los actores ocupan diferentes **posiciones** y desempeñan **múltiples roles** o **papeles**.

En este ejercicio de roles el conflicto no está ausente por diversos motivos:

1.Los distintos roles o papeles que cada actor debe jugar no están claramente definidos ¿Qué es lo que debe hacer una organización comunitaria? Seguramente no encontraremos una sola respuesta a esta pregunta, porque no existe una lista precisa y única sobre el papel de las OCs en la sociedad.

2.Las normas que establecen cómo se deben desarrollar esos papeles y roles suelen ser contradictorias:”en la sociedad existen expectativas contradictorias a cerca de los que se espera de un Centro Vecinal”.

3. Los distintos papeles que cumplen los actores sociales generalmente son muy complejos: Por ejemplo, pensemos en todo lo que se espera del papel de una mujer en la casa. O de las distintas expectativas que se tienen a cerca de una organización comunitaria.

4. Los actores continuamente desempeñan múltiples papeles que pueden complementarse o interferirse: “Se puede ser madre de un niño discapacitado, miembro de la comisión directiva de una asociación de padres y empleada en la panadería del pueblo”.

Si bien estos conflictos pueden hacernos pensar que en funcionamiento de los actores en su medio es algo muy parecido al caos, esto no es así. Es precisamente esta misma complejidad de relaciones, este desempeño algo caótico, la que permite que estos actores, puedan efectivamente influir y cambiar la realidad que los rodea y, en el caso específico de las organizaciones comunitarias, alcanzar los fines sociales que se proponen.

Esta multiplicidad de roles, en relación permanente, abre márgenes para espacios de autonomía de los distintos actores sociales y para la configuración de campos estratégicos de acción.

Ahora bien, esa acción desarrollada por los actores puede ser **intencional** o **no intencional**. Es evidente que a las OCs les interesan las acciones intencionales.

Estas acciones también pueden ser **racionales** o **irracionales**.

Decimos que una acción es **irracional** cuando hay **incoherencia entre los fines y los medios propuestos para alcanzarlos**. Por ejemplo: “tengo como fin realizar una inversión considerable (terminar de construir la casa), y solo cuento con mi pequeño sueldo para hacerlo. El medio para lograr este fin es el ahorro, sin embargo los ingresos que tengo no alcanzan para ahorrar lo suficiente y terminar la casa que deseo”.

Naturalmente para influir sobre la realidad y lograr los fines sociales que nos proponemos es conveniente que las acciones que nos propongamos sean racionales.

Pero también debemos tener en cuenta que la racionalidad puede ser **paramétrica** o **estratégica**.

La racionalidad es paramétrica cuando ignoramos que en el contexto existen otros actores sociales que también planifican a partir de sus propios intereses y objetivos.

La planificación es estratégica cuando se tienen la capacidad de prever lo que puede hacer el otro y otros que también están actuando en el mismo escenario

ACTIVIDAD 2

—Piense en su organización:

Recuerde y luego describa algunas acciones en las que haya participado en algún momento ¿cómo actuaron? ¿Desde la racionalidad paramétrica o estratégica? ¿y los otros, cómo lo hicieron? ¿qué posición dio mejores resultados y en que ocasiones?

Comparta los resultados de su trabajo en los espacios de tutoría.

En nuestro entusiasmo, esfuerzo y buena voluntad, muchas veces actuamos en nuestras organizaciones desde la racionalidad paramétrica. Sin embargo los actores que intervienen en una realidad son muchos, ponen en juego recursos, cambian y/o actualizan permanentemente las reglas del juego con que se mueven.

Por esta razón:

La racionalidad con la que actúen nuestras OCs debe ser necesariamente estratégica.

Cuando intervienen en una realidad, los actores ponen en juego recursos. Los recursos son cualquier elemento valorado por los actores que tienen un impacto en la situación que se quiere cambiar o modificar.

Los recursos pueden ser materiales y simbólicos

Son **recursos materiales**, por ejemplo, el dinero, las tierras, etc. Y son **recursos simbólicos**, la capacidad de persuasión, el silencio de los miembros de una organización en una reunión, los mensajes que emiten los medios de comunicación, etc.

Los recursos utilizados para influir y cambiar una realidad no tienen límites porque se pueden combinar creativamente de infinitas formas obteniendo en consecuencia distintos resultados.

Recordemos que en el módulo 1 se decía que **los recursos son medios a través de los cuales se ejerce el poder.**

Es muy común que el poder en las instituciones se presente de distintas formas, que existan relaciones de autonomía o de dependencia entre actores. Pero aún las formas de dependencia ofrecen ciertos recursos que, según como se utilicen, pueden influir sobre quienes tienen y son portadores del poder. Veamos un ejemplo: un reclamo silencioso y permanente o la falta de participación ante el ejercicio de un liderazgo autoritario, son formas de uso de recursos para aquellos que tienen poco poder y que desean cambiar la realidad y las condiciones de dependencia en que se encuentran.

Un manejo estratégico de los recursos que tienen una OC contribuye o dificulta el logro de los objetivos que se propone.

Pensemos que “los actores juegan”. Y en ese juego los actores utilizan intencionalmente determinados recursos de manera racional y según ciertas reglas, actualizando tácticas y estrategias.

Tomemos el juego representado en la tapa de este módulo: el ajedrez.

Los jugadores juegan con piezas (recursos), las mueven siguiendo determinadas reglas (las reglas propias del ajedrez) e implementan jugadas intencionales y racionales (estrategias). Estas jugadas implican necesariamente pensar que movida puede hacer el otro. Son jugadas estratégicas.

Antes de cerrar este punto recordemos que el actor:

- ✓ **Puede actuar intencionalmente.**
- ✓ **Puede usar la racionalidad paramétrica o estratégica.**
- ✓ **Es capaz de influir.**
- ✓ **Conoce muchas formas de actuar.**
- ✓ **Pone en juego recursos.**
- ✓ **Se rige por normas.**
- ✓ **Piensa e implementa estrategias distintas.**

1.2 CONTEXTO

Al comenzar este capítulo se planteó la necesidad de revisar cual es el tipo de relación que los actores tienen con el contexto en que se desenvuelven.

Recordemos lo señalado en el módulo 1 sobre el contexto, es decir, el ámbito en el que la organización desarrolla sus acciones.

La organización desarrolla sus acciones en una determinada realidad local o regional; en esa realidad se dan interrelaciones permanentes entre los actores que favorecen o perjudican los procesos en que intervienen.

Dijimos que en el proceso de planificación estratégica es necesario tener la capacidad de prever lo que puede hacer el otro y otros que también están actuando en el mismo escenario. Por lo tanto es fundamental analizar y precisar las **características de ese escenario** y como influyen sobre los actores que en él se desenvuelven. Es necesario hacer un esfuerzo por **describir y analizar** cómo es el contexto en que se desenvuelve la organización. Para ello se deberá tener en cuenta:

- a) Los procesos sociales económicos y culturales que influyen en su desempeño.
- b) Los otros actores sociales de esa realidad, los roles y posiciones que juegan los actores involucrados o no en las OCs, sus intereses y comportamientos.
- c) Los recursos de todo tipo.
- d) Las oportunidades y capacidades específicas de acción, de relaciones e interrelaciones de otros o con otros actores sociales distintos a la Organización Comunitaria.
- e) Los problemas, dificultades, obstáculos, percibidos o no por las OCs que pudieran afectar su funcionamiento.

Hay diversos factores que influyen directamente sobre las Organizaciones y las estrategias que se proponen. Por ejemplo, la globalización de las relaciones económicas, los procesos de reforma económica y el ajuste generalizado, la depresión de determinadas economías regionales.

Inciden en las organizaciones comunitarias la concentración de la riqueza y de los recursos estratégicos en manos de pocos; la pobreza y el desempleo; los procesos de transformación científico-tecnológicos, y los cambios de roles y funciones en la familia y en la situación social de la mujer.

Todos estos factores se presentan de manera conjunta y simultánea influyendo continuamente en la vida de las organizaciones.

Por ejemplo, podemos observar que el desempleo actual influye de manera considerable en las posibilidades de participación de las personas en las organizaciones comunitarias.

También, que los escasos ingresos de la familia obligan a sus miembros a una incesante búsqueda de oportunidades laborales. Incluso, en muchas ocasiones la participación de personas en las organizaciones está orientada a tratar de obtener ciertas prestaciones o beneficios directos. No obstante, se observa un aumento de la participación de las mujeres y los jóvenes en organizaciones.

Recapitulando:

El contexto es el entorno o ambiente en que se encuentra inserta una organización. Este entorno o ambiente se constituye por las condiciones o factores exteriores a la misma, que pueden afectar favorable o desfavorablemente la vida, la estructura, el desarrollo y el futuro de la organización.

Ahora bien, si se observa el contexto se advierte que existe un **contexto general o macroambiente**, y un **contexto inmediato o microambiente**.

El **contexto general o macro ambiente**: se puede ubicar territorialmente a nivel nacional y/o regional. Está integrado por el conjunto de grandes sectores de una sociedad, las relaciones que se dan entre éstos y las condiciones y efectos que dichas relaciones producen.

Hay decisiones y medidas que se toman en el contexto general o macroambiente que parecen muy lejanas para la organización, pero indudablemente son pautas y directivas que la organización debe contemplar y a las cuales debe adaptarse. Por ejemplo, ciertas medidas impositivas que deben ser respetadas.

El contexto general o macroambiente generalmente tienen impacto indirecto y no inmediato en la organización, y según cual sea la dinámica en que estos factores se desarrollan, pueden influir en la evolución de la organización, aportando amenazas u oportunidades.

En la actualidad el impacto de las transformaciones es más acentuado en todos los ámbitos de la vida, las relaciones socio-económicas son cada vez más numerosas y los procesos sociales sumamente rápidos.

Por eso las organizaciones comunitarias deben conocer y estar preparadas para afrontar estos nuevos tiempos.

En el **contexto inmediato o microambiente** interesa atender el conjunto de personas o instituciones que se contactan o relacionan más directamente con la organización. Si en el contexto general hablábamos de un ámbito nacional o regional, en el contexto inmediato hacemos referencia a ámbito local en que desarrolla sus actividades la organización.

Podemos identificar ese conjunto de personas que se relacionan con la organización según sean:

- ✓ **Beneficiarios:** todas aquellas personas que demandan los productos o servicios que produce la organización.
- ✓ **Proveedores:** las personas o entidades que ponen a disposición de la organización los recursos humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para el logro de los objetivos que se propone.
- ✓ **Reguladores:** aquellos actores que imponen leyes, formas de legislación, reglamentos, directivas y políticas que influyen significativamente en la vida de la organización. Por ejemplo, los poderes públicos nacionales, provinciales y municipales.
- ✓ **Competidores:** otras organizaciones (públicas y privadas) que realizan actividades similares o sustitutivas de los productos o servicios que se propone cubrir la organización.

Cuando observamos el contexto inmediato o microambiente nos detenemos en el análisis de los hechos concretos y reales que estos actores producen en ese entorno inmediato y no en los procesos y tendencias más amplios que se producen en el contexto general.

Sin embargo, ambos funcionan en estrecha relación, y la influencia que ejerce el macroambiente afecta significativamente tanto a la organización como al microambiente que la rodea.

ACTIVIDAD 3

1. Identifique los distintos actores que se relacionan con la organización en el microambiente o contexto inmediato, y que son claves para ella.

2. Determine las demandas que éstos actores podrían tener hacia la organización. Para ellos piense:

a) Si usted fuese beneficiario ¿qué querría de la organización comunitaria?

b) Si usted fuera un organismo regulador ¿qué esperaría de la organización comunitaria?

c) Si fuese proveedor, o competidor, ¿qué esperaría de la organización?

3. Trate de entrevistar a personas representativas de los actores identificados.

Analice lo que dijeron y compárelo con lo que usted mismo respondió en la primera parte de esa actividad.

Comparta los resultados de su trabajo en el espacio de la tutoría.

1.3 EL PROYECTO INSTITUCIONAL DE LA OC

Otro aspecto significativo a profundizar a la hora de reevaluar las relaciones que se establecen entre la organización y los otros actores es su propio proyecto institucional.

Toda organización tiene una imagen de sí misma y de lo que quisiera llegar a ser. Esta autoimagen generalmente se concreta en un proyecto institucional mas o menos definido y compartido con los miembros que la integran.

La representación que la organización comunitaria tiene de sí misma orienta la acción y el destino organizacional.

Siempre esta autoimagen se refiere a la razón de ser de la organización, a como sus miembros visualizan su acción en el presente y en el futuro.

Representa tanto las presiones sociales externas (como influye en ella el macroambiente) y a los objetivos personales de las mujeres y hombres que integran la organización. De algún modo, esta imagen también refleja la vida organizacional, en ella se explican en gran medida sus logros y fracasos.

Revisar y repensar el proyecto institucional en un proceso de planificación estratégica, permite poner de relieve aspectos

de la naturaleza y características de la organización y evaluar la viabilidad de su propuesta.

Comparar el proyecto institucional con otros elementos que estamos analizando permite probar que tan consistente y factible es esa propuesta. Permite reflexionar sobre las acciones a realizar, las posibilidades de cambio real a producir y que vías de acción utilizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone.

Toda organización se sustenta en un proyecto institucional y elabora continuamente proyectos de acción.

El proyecto institucional también requiere una planificación para su realización y la definición de objetivos, metas y programas. Estos últimos representan distintos grados de concreción y subdivisión en la práctica del proyecto originario. Para su realización, el proyecto institucional también necesita:

✓ Una planificación, y definición de objetivos, metas y programas

Tengamos en cuenta que los programas siempre se sostienen en un proyecto institucional que les da origen, aunque se propongan distintas metas.

El proyecto institucional debe ser explícito y compartido por todos los miembros de la organización. La participación en la definición del proyecto institucional es fundamental puesto que hace posible la identificación y el compromiso de cada uno de los que trabajan en él.

En la formación de la autoimagen en las Organizaciones Comunitarias, juegan un rol vital los principios que motivan a sus miembros. Estos principios generales están plasmados en los estatutos o reglamentos internos.

1.4 PLANIFICACIÓN

Pero, ¿qué es la planificación?

Así como a sido importante reflexionar sobre la concepción y caracterización de actor, contexto y proyecto institucional, antes de iniciar una planificación estratégica es también necesario acordar sobre lo que entenderemos por panificación.

Planificar es “prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones”, dice Ander Egg.

Analicemos los elementos de esta definición:

✓ **PREVER**

Implica anticiparse a un acontecimiento; en este caso anticipar las acciones que se deberán realizar.

✓ **RACIONALMENTE**

Implica hacer el análisis de medios y fines y encontrar la coherencia con que serán combinados para alcanzar los resultados previstos.

✓ **ACCION**

Hablamos aquí de los distintos esfuerzos, tareas, operaciones concretas a realizar.

✓ **RECURSOS**

Son las personas y elementos materiales o simbólicos que utilizan los miembros de la organización.

✓ **OBJETIVOS**

Son los cambios, resultados, fin o fines que se desean lograr con las acciones a emprender.

✓ **TRANSFORMACIONES**

Los cambios, el futuro deseado en cuanto construcción de una situación mejor.

Siguiendo algunos conceptos desarrollados por Ander Egg, se puede decir también que planificar es conocer la realidad y adoptar decisiones.

Conocer la realidad presupone hacer un **diagnóstico**. Es reducir la incertidumbre a partir de lograr información, analizar e interpretar esa realidad.

El diagnóstico sienta las bases para la toma de decisiones racionales cuando se trata de resolver problemas, permitiendo elegir entre varias alternativas.

1.5 ESTRATEGIA Y TÁCTICA

Finalmente es necesario acordar sobre el significado que se dará a los términos táctica y estrategia.

Originalmente el término estrategia ha sido tomado del ámbito militar.

Pero pensado desde la problemática de las organizaciones comunitarias, se puede afirmar que:

Estrategia es el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto.

Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización.

Por otra parte puede decirse también que la estrategia es un arte, ya que implica realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son ilimitadas.

Las tácticas son acciones parciales, forman parte de la estrategia y tienen su mismo objetivo.

Hay distintos tipos de estrategias, de desarrollo, de negociación, de alianzas, de poder, etc.

Para recordar estos conceptos repasemos lo ya visto en el módulo 1 “la organización comunitaria”.

Planificación, Diagnóstico Y análisis institucional

Capítulo 2

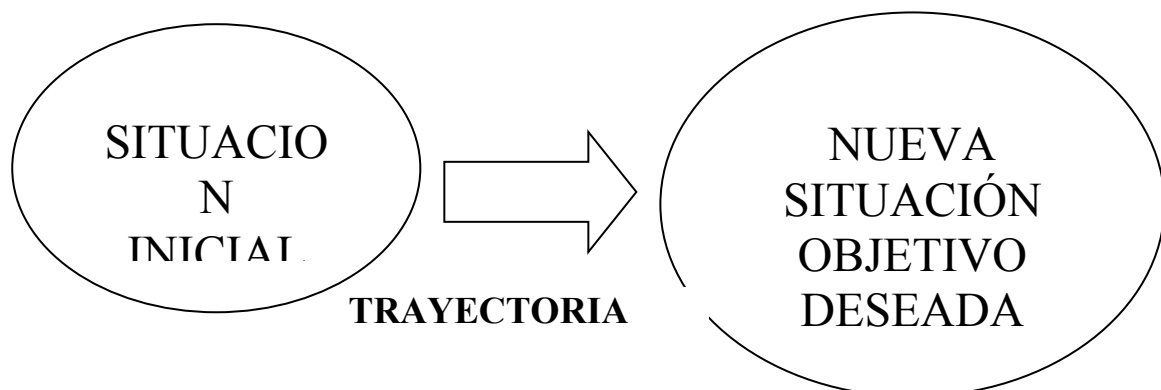
2.1. ¿QUE ES UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Hasta este momento hemos presentado y recuperado algunos conceptos básicos que nos ayudan a comprender la planificación estratégica.

Decimos que **la planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él.**

La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en el.

La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseada. A esta situación deseada se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales.



ACTIVIDAD 4

Piense en su organización comunitaria

- Investigue y analice si las tareas que emprende su organización, u otra que conozca se desarrollan a partir de un proceso formal de planificación o responden a la intuición, la experiencia personal o el buen juicio de los directivos

Comparta los resultados de su indagación en el espacio de la tutoría

Cuando hablamos de planeación estratégica hacemos referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones que se propone responder los siguientes interrogantes:

| Preguntas | Etapas de la Planificación Estratégica |
|---|---|
| ¿cuál es la situación actual? | Diagnóstico de situación organizacional |
| ¿cuál es la razón de ser de nuestra organización? | Misión y visión de la organización |
| ¿cómo alcanzar y lograr los objetivos? | Estrategia |
| ¿qué planes de acción se desarrollarán? | Programas |
| ¿cómo medir sus resultados? | Evaluación |

La Planificación Estratégica se puede resumir del siguiente modo:

- ✓ El punto de partida es la situación problema, expresada en un diagnóstico.
- ✓ El punto de llegada es la situación objetivo. Esta expresa la realización en el tiempo de la "imagen guía" que configura el ideal que se quiere alcanzar.
- ✓ Requiere que se analice la intervención de los diferentes actores sociales y de la política vigente.
- ✓ Propone integrar el aporte de la técnica de planificación con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas.
- ✓ La definición de objetivos resulta del consenso social entre los actores sociales implicados, ya que la organización que planifica es parte de un contexto y coexiste con otros actores.

✓ La organización tiene en cuenta el conflicto y el consenso como dos factores que están presentes en los procesos sociales y que condicionan la realización de su plan de acción.

En síntesis, la planificación estratégica articula "el puede ser" con el plano operacional "la voluntad de hacer". No supone diseñar un esquema rígido de acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el "hacia dónde nos queremos dirigir".

En la planificación estratégica encontramos tres grandes momentos:

▪ **El primero es el diagnóstico.**

▪ **El segundo supone confrontar y eventualmente revisar la misión y visión institucional.**

▪ **El tercero es la formulación del plan estratégico.**

A continuación nos ocuparemos del diagnóstico. En los siguientes capítulos analizaremos los otros dos momentos.

2.2. DIAGNOSTICO

Sabemos que la vida de cada organización depende en gran medida de lo que ocurre afuera de la misma, es decir de los cambios que se producen en el contexto o entorno en que se sitúa. Cambios en la situación económica, en las costumbres, en las leyes, en las políticas, representarán oportunidades para consolidar la organización o por el contrario, obstáculos a vencer; en uno u otro caso la organización se verá afectada por el contexto que la rodea.

En el marco de un proceso de planificación estratégica, **la etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización.**

La etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización.

Esto es, un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos.

Como parte del diagnóstico el **análisis de situación** sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en el barrio, región o país en el que la OC está inserta.

De esta manera nuestra organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer.

El diagnóstico es un proceso continuo, dinámico, que debe actualizarse permanentemente.

Veamos un ejemplo: el caso de un comedor para niños. Cuando se hizo el relevamiento se detectaron 500 niños pero cuando llegaron los recursos, éstos ya eran 850.

¿Qué pasó? En el diagnóstico anterior a la acción no se tuvo en cuenta una serie de variables, nacimientos, inmigración, emigración, tiempos burocráticos, difusión de la información acerca del comedor, nuevos papas desocupados, etc.

En síntesis podemos decir que la **finalidad del diagnóstico** es:

- ✓ **Disponer de información confiable** para construir el plan estratégico, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y /o distintas áreas de trabajo de la organización.
- ✓ Ayudar a **identificar y analizar las tendencias** de mayor impacto en el entorno de la organización,
- ✓ **Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales** con mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.
- ✓ **Establecer una cultura de la sistematización y evaluación**, juntar información, ordenar la información y analizarla para obtener mejores resultados.

Cuando una organización se propone realizar una planificación estratégica es necesario realizar esta lectura e interpretación de la realidad, seleccionando los aspectos más importantes a considerar para el crecimiento y consolidación de la organización.

No se trata de conocer la realidad en toda su profundidad, sino sólo aquellos elementos que nos interesan particularmente, en función de los objetivos de la organización comunitaria.

Por otro lado:

El diagnóstico está orientado por el proyecto institucional.

Es decir, el tipo de objetivos perseguidos por cada organización hará que el análisis de situación se ocupe de ciertos aspectos o problemas en particular y no de otros.

Por ejemplo: organizaciones populares que tienen objetivos productivos o que pretenden ser fuente de trabajo para los asociados deben considerar la evolución del mercado de trabajo y, entre otras cosas, las demandas de capacitación que deberán satisfacer para posicionarse convenientemente en dicho mercado. También deberían analizar las políticas económicas en tanto contemplan o no un tratamiento especial para el sector de la pequeña y mediana producción.

Ahora bien: **¿Cómo hacemos un diagnóstico?** ¿cuál sería el proceso adecuado para realizar un diagnóstico?

ACTIVIDAD 5

Piense en algunos de los últimos proyectos en que ha trabajado su organización.

Trate de recordar de qué manera elaboraron el proyecto. ¿Hicieron un diagnóstico?

- Si hicieron un diagnóstico: ¿Analizaron los datos del contexto y la realidad interna de la organización? ¿qué datos consideraron?
- Si no hicieron un diagnóstico: ¿Qué datos del contexto y de la realidad interna de la organización piensa ahora que deberían haber tenido en cuenta?

Los pasos a seguir son:

a) Describir la situación y problema a atender tanto de la realidad del contexto próximo como de la misma organización comunitaria.

b) Explicar esa situación y problema a partir de las causas que lo generan y los efectos que producen.

c) Descubrir los obstáculos.

d) Priorizar los aspectos capaces de ser atendidos por la organización.

e) Examinar cuidadosamente la situación de la organización. Tener en cuenta qué se propone, si existen objetivos claros y qué tanto los conoce la gente;

qué papel juegan los miembros de la organización para el logro de los resultados que esperan obtener.

f) Bosquejar estrategias alternativas.

Para describir y explicar la situación o problemas a atender tanto en la realidad que nos rodea como en la organización comunitaria, es necesario tener algunas ideas sobre lo que va a pasar en el barrio, en la región o en el país en los próximos años. También es imprescindible tener claridad sobre cuál es la capacidad de la organización y cuáles son sus fortalezas o debilidades para asumir y enfrentar esos nuevos cambios que la realidad propone.

El primer paso es reflexionar sobre **quién es la organización como actor social, y quiénes son los otros actores sociales** que actúan en el contexto más inmediato.

Así, será importante reflexionar sobre la identidad de la organización como sector con características y necesidades comunes, pero también con rasgos particulares en tanto campesinos, asalariados, cuenta propistas, vecinos de un barrio o desocupados, del mismo modo que será necesario reflexionar sobre los problemas de la organización y sobre las causas de los mismos.

Para hacer este diagnóstico estudiaremos entonces:

- ✓ **Las dimensiones de la organización.**
- ✓ **Los actores que juegan dentro de la organización.**
- ✓ **Un método de análisis institucional el método FODA. OPRI**

2.2.1. DIMENSIONES A CONSIDERAR EN EL DIAGNOSTICO DE UNA OC

Para hacer este diagnóstico analizaremos los siguientes aspectos o dimensiones, de la organización:

1. Su estructura.
2. El sistema político.
3. La tecnología.
4. Las relaciones.
5. Historia de la institución.
6. Cultura institucional.

Estructura

¿A qué nos referimos cuando hablamos de estructura? Al **conjunto de roles** (papeles o funciones) que se han establecido en la organización y que han sido aceptados y consensuados por sus miembros, así como a las **relaciones** que se establecen entre esos roles. Este concepto será desarrollado ampliamente en los módulos subsiguientes.

Estudiar la estructura implica conocer cómo se da la división de tareas, responsabilidades y conducción en la organización.

Estudiar la estructura implica conocer como se da la división de tareas, responsabilidades y conducción en la organización.

Es de vital importancia en este punto hacer una clara y precisa definición de responsabilidades y de las relaciones de autoridad y dependencia que tiene la OC.

La estructura formal generalmente se encuentra reflejada en los estatutos y el organigrama. Por ejemplo, en una asociación civil sin fines de lucro el estatuto especifica las autoridades con sus funciones y roles, y también los mecanismos de participación y toma de decisiones, etc. Y en el organigrama (un cartel donde se dibujan los distintos roles según el orden jerárquico y relación de dependencia que tienen) se describen los cargos que existen en la OC.

Sistema Político

En el sistema político de las organizaciones es necesario tener en cuenta su sistema de autoridad y de representación.

a) Autoridad: comprende la conducción, distribución de funciones y responsabilidades y la coordinación de la acción institucional. Por ejemplo: Comisión Directiva, Responsables de Administración, etc.

b) Representación: el sistema de representación se conforma a través de grupos de poder que se manifiestan "en nombre de", por ejemplo en algunas organizaciones hay líneas internas, agrupaciones, grupos de opinión, etc.

Para que se produzca un juego abierto y democrático de relaciones, se deben crear formas de participación y de conducción, por ejemplo, la consulta permanente a los asociados. De esta manera los problemas de la organización son discutidos en ámbitos públicos, y luego las resoluciones allí adoptadas toman carácter de políticas de la institución.

Cuando una organización es pequeña los intercambios y negociaciones entre los dos sistemas pueden resolverse en un grupo amplio, pero cuando su tamaño es mayor requiere o se justifica la creación de un sistema de representantes que permita la implementación de las políticas institucionales más minuciosamente.

Tecnología

Dice A. Turner que la tecnología es todo tipo de conocimiento utilizado en las organizaciones, entendiendo por conocimiento a las herramientas y máquinas que se utilicen así como a los aprendizajes y experiencias que se adquieran y usen en la organización.

La tecnología ejerce una gran influencia en el comportamiento de los miembros de las organizaciones. El ritmo de avance y crecimiento de los conocimientos técnicos tiene fundamental importancia en la vida institucional.

Ahora bien, en relación a la tecnología, qué interesa analizar en la organización?:

Importa saber, por ejemplo, cuál es la tecnología que se usa, qué posibilidades materiales y humanas hay de acceder a nuevas tecnologías. Otro aspecto importante a tener en cuenta en la organización es cómo influirán en la vida institucional y en el comportamiento de sus miembros los cambios que las tecnologías producen.

Las relaciones

Aquí se analiza la trama de relaciones que ligan a los miembros de la organización entre sí, al individuo con su grupo, a los grupos entre sí, a los individuos con la organización y a los grupos con la organización.

En las organizaciones comunitarias debe reflexionarse, por ejemplo, sobre las relaciones que establecen los asociados entre sí, los asociados y los miembros de la Comisión Directiva, los miembros de la comisión directiva entre sí, los asociados y los empleados, los asociados y los beneficiarios, etc.

En las organizaciones suele observarse con mucha frecuencia la aparición espontánea de conflictos interpersonales cuando los objetivos institucionales y la forma de participación no están claros. En estos casos puede haber conflicto por las expectativas diferentes de los distintos integrantes de la OC.

Por ejemplo, "en una cooperativa algunos de sus miembros creen que los objetivos de la organización son ideales con los que se construyen cambios sociales, otros piensan que son una estrategia para conseguir recursos. Otros, que esos ideales son un verso que hay que soportar para conseguir algunos beneficios e incluso hay quienes creen que esos ideales son ingenuos". (Camisassa, E.: ponencia, V. de Antofagasta, Chile, 1997)

Aunque estén suficientemente claros el proyecto institucional y la estructura organizativa, pueden existir problemas en el funcionamiento provenientes de los conflictos entre individuos. Estos conflictos pueden incidir en el grado de cohesión, integración y en el rendimiento de la organización. También puede suceder que la introducción de una nueva tecnología tropiece con rechazos individuales o grupales que no permiten aprovecharla.

Historia de la OC

Otro elemento significativo para hacer el diagnóstico de la organización es la historia de la organización comunitaria.

Es imposible comprender lo que ocurre ahora si no conocemos la historia de la organización. Desde el momento de su fundación se fijan ciertas reglas y se consagran determinados símbolos que son internalizados, hechos propios, por los sujetos. Por ejemplo, los socios fundadores son generalmente los principales modelos de conducta que van incorporando los nuevos miembros de la organización.

El proyecto institucional y la estructura existente están empapados de esa historia, de esos acontecimientos que generalmente no se explicitan pero

que cotidianamente impregnan la toma de decisiones, las acciones, las estrategias, etc.

Para la reconstrucción de la historia de la organización debemos tener en cuenta su fundación y origen; su evolución (los cambios más significativos, ya sean positivos o negativos); las dificultades, las tradiciones, mitos y leyendas, y las personas y lugares "sagrados".

Puede iniciarse con un relato cronológico de los objetivos inicialmente propuestos, de las actividades realizadas hasta el presente y de las metas alcanzadas.

Como fuentes de información se puede recurrir a los relatos y testimonios de los propios integrantes de la organización, en particular de aquellos que registran una mayor antigüedad. Por supuesto que habrá diferentes puntos de vista y hasta interpretaciones divergentes de los hechos, pero lo importante es llegar a una imagen mayormente compartida y consensuada por todos.

También puede ayudar la revisión y análisis de elementos escritos como las actas, registros de reuniones, registros del movimiento económico, información estadística disponible sobre los diferentes aspectos de la vida de la organización.

Otra fuente de información pueden ser las organizaciones técnicas de apoyo, si es que alguna de ellas ha colaborado con nuestra institución. Estas suelen tener registros, información estadística y hasta alguna evaluación del funcionamiento de las organizaciones con las que trabajaron.

Una vez reconstruida la historia organizativa se pueden elegir aquellos momentos que se consideren importantes, ya sea porque fueron momentos de crisis o porque marcaron una etapa de crecimiento, para reflexionar sobre las causas que los provocaron. Esta primera tarea sobre la propia historia organizativa preparará el terreno para una autoevaluación de la realidad actual de la organización.

Cultura institucional

Son los modos de pensar, creer, y hacer cosas en la organización. Estos modos sociales de acción están establecidos, son criterios de trabajo y formas de interacción transmitidas y mantenidas por el grupo, tales como el lenguaje que generalmente se usa, los liderazgos internos o preferencias compartidas.

La cultura institucional favorece en los miembros una imagen compartida de la organización y es la prueba de la existencia de una personalidad como institución. Pero, por otro lado muchos de estos hábitos pueden resultar un

obstáculo a la hora de proponerse cambios que no son fácilmente aceptados por los miembros.

Estas actitudes, hábitos, y rutinas debieran ser identificados, discutidos, analizados y modificados cuando se elaboren estrategias que requieran nuevas prácticas.

2.2.2. ACTORES QUE JUEGAN EN NUESTRA ORGANIZACIÓN

Recuperemos el concepto de actores trabajado en el capítulo anterior, pero para ocuparnos ahora de su desenvolvimiento interno en la organización.

Simplificando algunos conceptos diremos que en nuestra organización juegan actores internos y actores externos.

Denominamos **actores internos** a las personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la organización. Les llamaremos actores en función del protagonismo y participación que reconocen y demandan las organizaciones comunitarias de sus miembros.

La participación de los miembros de la organización en la definición del proyecto y políticas institucionales constituye una modalidad que promueve el bienestar, la identificación y el compromiso de los actores con la organización.

Las motivaciones de los actores internos también son importantes para la planeación. Sus puntos de vista deben ser considerados cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias de la organización.

Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas en el proceso de planificación. Pero en la medida en que se tengan en cuenta las motivaciones de los actores internos aumentará el compromiso, lo que a su vez permitirá obtener mayor eficacia y eficiencia en la acción que se emprenda.

Con este propósito, es necesario determinar:

✓ Si los objetivos del proyecto tienen su origen en todos los miembros de la organización, en algunos miembros o si son impuestos desde afuera.

- ✓Cuál es el grado y nivel de difusión de esos objetivos.
- ✓ Si esos objetivos son interpretados de la misma manera en distintos grupos y estratos de la organización.
- ✓ Qué grupos encarnan la defensa de los objetivos y qué otros propugnan el cambio de los mismos.

Los **actores externos** son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización.

Un diagnóstico debe incorporar una reflexión sobre los otros actores sociales que tienen algo que ver con nuestros proyectos como organización. Se trata de alguna manera de ponerse en la piel del otro para saber qué piensa, cuál es su intencionalidad, cuáles son sus valores y cuáles los recursos de poder que maneja.

En el contexto más inmediato de las organizaciones generalmente aparecen algunos actores sociales típicos. Por ejemplo: los equipos técnicos de los Planes o Programas Sociales que desde el Estado se vuelcan sobre las organizaciones; o las Organizaciones No Gubernamentales que proveen servicios técnicos y asistencia promocional y financiera; o las estructuras político partidarias más tradicionales y su red de punteros y activistas que realizan distinto tipo de actividades en la comunidad; o las Iglesias y sus redes pastorales; también los organismos financiadores; otras organizaciones comunitarias; los medios masivos de comunicación, etc. Todos ellos son actores externos.

Tal como planteábamos en el módulo 1, los puntos de vista, expectativas y demandas de estos actores deberán tomarse en consideración para luego decidir si pueden ser atendidos.

Detectar las demandas de los actores externos, como primer paso de la planificación estratégica, permitirá que la organización disponga de valiosa información para diseñar sus planes de trabajo y producir servicios de calidad que tengan en cuenta, además, las expectativas o distintas posiciones que van tener y jugar todos los actores afectados por la gestión de la organización.

Recuerden los resultados de las actividades del Cap. 2 del módulo 1 donde trabajaron ese tema de los actores externos a su organización, sus intereses, expectativas y poderes y cómo éstos inciden a la hora de llevar adelante las acciones de la OC.

Como una manera de retomar todos los elementos trabajados hasta el momento les proponemos que realicen una actividad que, aunque algo compleja y extensa, seguramente le será de utilidad para su OC. Como en todas las actividades, pero en este caso especialmente, es importante que no intente realizarla sólo sino que convoque e involucre al resto de los compañeros de su OC.

ACTIVIDAD 6

Reúnase con sus compañeros de organización y realice un diagnóstico de la misma. Reconozca y analice las dimensiones que mencionamos mas arriba. Puede tener en cuenta algunas de estas preguntas orientadoras:

- En relación a los Objetivos de la OC: ¿Cuáles son? ¿Todos los integrantes acuerdan sobre los mismos?
- Estructura y sistema político: ¿cuál es la estructura interna? ¿Cómo se toman las decisiones y cuales son los mecanismos de participación previstos? ¿cómo es la relación entre sistema de autoridad y sistema de representación? ¿cuál es el que se desprende de los estatutos y cual es el que realmente funciona en la organización?
- Tecnología: ¿cuál es la tecnología que utilizan?
- Relaciones: ¿cómo es la relación entre los individuos? ¿existen grupos? ¿hay conflictos?
- Historia: ¿qué saben de la historia de la institución? ¿qué acontecimientos de esta historia están presentes y marca el accionar de la organización actualmente?
- Cultura: ¿pueden reconocer un modo de hacer y pensar cosas, criterios de trabajo, que identifiquen a la organización?
- Actores internos: ¿quiénes son? ¿cuáles son sus motivaciones?

¿los objetivos de los proyectos trabajados recientemente tienen su origen en los miembros de la organización? ¿son impuestos desde afuera?

¿Los objetivos tienen suficiente difusión en todos los miembros de la organización?

- Actores externos: ¿cuáles son los actores externos mas significativos para la organización? ¿por qué? Cuales son sus intereses expectativas, demandas? ¿cómo se posicionan en relación a su OC?
- Intercambie los resultados de su trabajo con el resto de los compañeros, en el espacio de la tutoría. De esta manera será posible conocer la situación actual de las distintas organizaciones participantes.

2.2.3. EL MÉTODO FODA - OPRI

El FODA-OPRI es un **método de análisis institucional**, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden **tomar decisiones**, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

La aplicación de este método es muy sencillo. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, **las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización** (contexto, otros actores, etc.).

DE LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

| | | |
|----------------|----------------|-----------------|
| Interno | Fortalezas (F) | Debilidades (D) |
|----------------|----------------|-----------------|

DEL CONTEXTO

| | | |
|----------------|-------------------|--------------|
| Externo | Oportunidades (O) | Amenazas (A) |
|----------------|-------------------|--------------|

El método FODA-OPRI permite analizar, en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del contexto.

Identificación de fortalezas y debilidades

Las organizaciones están conformadas por personas y recursos materiales de distinto tipo que se han integrado para efectuar acciones de diferente naturaleza, con la finalidad de cumplir con una misión específica. En consecuencia, se puede determinar que no hay organización perfecta, todas tienen fortalezas y debilidades (virtudes y defectos; aspectos positivos y negativos).

No hay organización perfecta, todas tienen dificultades y fortalezas.

Las **fortalezas** están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son **positivos y cuya acción es favorable**. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional.

Las **debilidades** en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; **problemas que inciden o limitan sus perspectivas de la organización**, impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Hacer un análisis de estas fuerzas en la organización permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Esta información constituye una valiosa fuente para la construcción del plan estratégico de la organización, particularmente para la formulación de los objetivos a seguir y las estrategias a implementar.

Las fortalezas y debilidades de la organización pueden ser analizadas para cada una de las dimensiones propuestas en el análisis organizacional.

Es necesario ordenar y jerarquizar las fortalezas y debilidades de acuerdo a la valoración de su impacto en la gestión organizacional.

ACTIVIDAD 7

Recuerde las dimensiones (estructura, sistema político, tecnología, relaciones, historia de la institución, cultura institucional) y vuelva la mirada a su organización.

Trate de reflexionar acerca de las fortalezas y debilidades en cada una de las dimensiones (la estructura, el sistema político, las relaciones, etc.).

| Dimensiones | Fortalezas | Debilidades |
|----------------------------|-------------------|--------------------|
| Estructura | | |
| Sistema Político | | |
| Tecnología | | |
| Relaciones | | |
| Historia de la Institución | | |
| Cultura | | |

Comparta los resultados de su trabajo con el resto de los compañeros en el espacio de la tutoría.

Veamos un ejemplo de fortalezas y debilidades en la organización:

Fortalezas

- a) Misión oportuna.
- b) Buen equipamiento.
- c) Técnicas actualizadas.

Debilidades

- a) Falta de espacio físico.
- b) Ausencia de política de ingresos (cuota social, tarifas por servicios prestados, etc).
- c) Falta de conocimiento de la misma por parte del público.

| | |
|--|---|
| d) Estructura clara. Evolución consistente. | d) Indefinición de metas en términos de impacto esperado. |
| e) Recursos para el mejoramiento gerencial. | e) Poca participación de la Junta Directiva. |
| f) Descentralización. | f) Fondos escasos y poco diversificados. |
| g) Planificación flexible. Planes concretos. | g) Roles difusos. Descripción de cargo desactualizada. |
| h) Personal idóneo. | h) Falta de política de personal. |
| i) Mística - motivación. | i) Falta de integración entre los grupos. |
| j) Alto nivel de rendimiento. | j) Rotación de personal y asociados. |
| k) Buen clima organizacional. | k) Escasas relaciones con otras instituciones. |

CUADRO MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

Si bien la mayoría de las organizaciones comunitarias en las que trabajamos son relativamente pequeñas, el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización debería ser minucioso.

Para realizar una evaluación lo mas completa posible hay que intentar dar respuesta a distintos aspectos. Sería necesario preguntarse que tan bien funciona la organización en relación a, por ejemplo, los distintos aspectos que consideramos en el siguiente cuadro de evaluación interna.

| CUADRO DE EVALUACION INTERNA | | | | |
|------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|---|---|
| Procesos de gestión | Situación económica | Producción de los servicios | Las relaciones con el medio y la promoción | Procesos de investigación y desarrollo |
| Planeación | Patrimonio | Procesos de producción | Características y tipo de población usuaria y/o beneficiario-participante | Tipo de investigación y producción que se realiza |
| Organización | Ingresos por servicios | Capacitación de los recursos humanos | Necesidades y expectativas de la población | Formas de estudio de necesidades y expectativas |
| Control | Costos de los servicios | Relaciones laborales | Formas de relación con la población | Canales de información |
| Motivación | Inversiones | Calidad de los procesos y recursos | Medios de divulgación y promoción | Planeación de los recursos |
| Dirección | Rentabilidad | | Oportunidad en la prestación de los servicios Responsabilidad social | Proyección y perspectivas de la organización |

Para aplicar el cuadro de evaluación interna, pueden seguirse los siguientes pasos:

1 Primero: Seleccionar los factores a evaluar.

Se toman los factores internos que utiliza nuestra organización y se establece cuál será el orden en que serán analizados. Por ejemplo:

En relación a la situación económica de la organización:

- a)** ¿Planificamos cómo utilizar el patrimonio?
- b)** ¿Controlamos el costo de los servicios prestados?

En relación a los servicios prestados por la organización:

- a)** ¿Capacitamos a los miembros de la organización?

Y así para los distintos aspectos que es útil evaluar en nuestra organización.

2 Segundo: Evaluación de los factores

Para la evaluación de cada factor se procede a discutir que piensa al respecto cada uno de los miembros que participan en la planificación.

Al sacar conclusiones se le asigna a cada factor una calificación compartida, que permita determinar su impacto.

Luego veremos en un ejemplo práctico como se siguen estos pasos.

Identificación de oportunidades y riesgos

En este punto se coloca la atención en **los escenarios** en los que actúa la organización, con el objetivo de **identificar los principales procesos** que suceden en él y cómo estos podrían **afectar positiva o negativamente a nuestra organización**.

¿Qué son las oportunidades? Las **oportunidades** son factores favorables que encontramos en el contexto y que se deben direccionar para darles utilidad.

¿Qué son los riesgos-amenazas? Los **riesgos-amenazas** son factores adversos al entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida de la organización.

Las oportunidades son factores favorables que encontramos en el contexto y que debemos direccionar en beneficio de nuestra organización.

Los riesgos-amenazas son factores adversos que existen en el entorno y que a veces hacen peligrar la vida de la organización.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la organización. Mientras mayor y mejor sea la evaluación realizada mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito a los cambios turbulentos que se van produciendo en el entorno.

Para el estudio del entorno o escenario de la organización debemos poner el acento en diagnosticar cuál es y será el comportamiento, entre otros, de los siguientes actores:

- ✓ el Estado
- ✓ los medios de comunicación
- ✓ los beneficiarios o clientes
- ✓ los proveedores
- ✓ las empresas
- ✓ las otras Organizaciones comunitarias (pueden significar una competencia, una posible alianza estratégica o terreno para la negociación).
- ✓ el mercado social (incluimos todo el juego de oferta y demanda, de financiamiento de proyectos, subsidios, créditos, etc. para las organizaciones comunitarias).

Veamos un ejemplo de oportunidades y riesgos:

Oportunidades:

- Buena voluntad de trabajo del Estado con las organizaciones comunitarias.
- Aumento del financiamiento de las empresas o fundaciones de empresas para el trabajo de las organizaciones comunitarias.

Riesgos:

- Disminución de los recursos de cooperación que llegan a nuestro país.
- Crisis financiera internacional que reduce los fondos disponibles para apoyar iniciativas de las organizaciones de la comunidad.

ACTIVIDAD 8

¿qué oportunidades y riesgos o amenazas ve en el entorno que pueden afectar positivamente o negativamente a su organización?

- Una vez haya identificado las oportunidades y amenazas del entorno, ordénelas y jerarquícelas de acuerdo a la repercusión que pueden llegar a tener en la gestión y el desarrollo de la organización.
- Comparta el resultado de su trabajo con los miembros de las otras organizaciones comunitarias, en el espacio de la tutoría.

Cuadro de evaluación externa

Corresponde luego analizar el conjunto de situaciones o factores que crean los distintos actores mencionados anteriormente en su interacción con el contexto, tanto el más próximo como el macro (recordemos lo visto en el módulo 1).

Para **cada actor** (Estado, medio de comunicación, beneficiario o cliente, etc.), habría que **estudiar el comportamiento** de distintos factores con los que se construye un nuevo cuadro de evaluación , pero esta vez "externa".

| Cuadro de evaluación externa | |
|-----------------------------------|---|
| Social-cultural | Qué relaciones se establecen, qué lenguaje se usa, qué valores se fomentan, etc. |
| Político - administración pública | Qué procedimientos administrativos hay que seguir, a quién dirigirse, dónde reside el poder y el conocimiento de lo que nos interesa. |
| Económico | Cómo se desenvuelven económicamente, qué estándares de precios se manejan, etc. |
| Demográfico | Cuántos son, cuál es su perspectiva de crecimiento. |
| Tecnológico | Qué herramientas y conocimientos se aplican o requieren, etc. |
| Jurídico | Cuáles son las normas vigentes. |
| Competencia | Qué nivel de participación y capacidad tienen otros actores en campos que nos interesan. |
| Ecología | Qué efectos deseados y no deseados se producen en el ambiente. |

Los **pasos a seguir** son similares a los de la matriz de evaluación interna:

1 Primero: **Selección de los factores.**

Se toman los factores que están en relación con nuestra organización y se establece cual será el orden y jerarquía con que serán analizados.

2 Segundo: **Evaluación de los factores.**

La evaluación de cada factor implica discutir qué piensa al respecto cada uno de los miembros que participan en la planificación.

Al momento de las conclusiones se le asigna a cada factor una calificación compartida, que permita determinar su impacto.

Análisis de los resultados de la evaluación interna y externa

Una vez hechas la evaluación interna y externa, se procede a **analizar en conjunto las mismas**.

Hay que relacionar las características o aspectos seleccionados que se quieren observar en las dos evaluaciones y se colocan luego en un cuadro como el que se presenta a continuación:

Fortalezas Oportunidades
Fortalezas Riesgos
Debilidades Oportunidades
Debilidades Riesgos


Esquemáticamente, en el cuadro tendremos:


| | | Organización | |
|----------|--------------------|--------------------------|---------------------------|
| | | Fortalezas (FO) | Debilidades (DA) |
| Contexto | Oportunidades (OP) | Fortalezas Oportunidades | Debilidades Oportunidades |
| | Riesgos (RI) | Fortalezas Riesgos | Debilidades Riesgos |


Del cruce de las variables de FODA y OPRI surgirá, como se verá luego, la formulación de las estrategias a seguir.


Para llenar el cuadro seguiremos el ejemplo presentado en la Actividad N° 9.

Nótese que se pueden presentar datos en cuatro situaciones posibles:

 **1) Fortalezas Oportunidades:** En este campo se da la situación ideal, se relacionan nuestras fortalezas con las oportunidades del entorno.

 **2) Debilidades Oportunidades:** Aquí se unen nuestras debilidades, a las que debemos estar muy atentos e intentar corregir, con las oportunidades del entorno, las que hay que tratar de aprovechar a máximo.

 **3) Fortalezas Riesgos:** En esta situación se relacionan los riesgos del contexto con nuestras fortalezas. Aquí se debe aprovechar al máximo la fuerza de la organización para superar los riesgos que el entorno nos plantea.

 **4) Debilidades Riesgos:** Es la peor de las situaciones, porque se combinan y juntan nuestras debilidades con los riesgos del entorno. Las posibilidades de éxito se minimizan, pero debemos apelar la creatividad en la formulación de estrategias que permitan cambiar las condiciones iniciales y enfrentar estas situaciones.

| Aspectos Positivos Negativos | internos Fortalezas Debilidades | Externos Oportunidades Amenazas |
|------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
|------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|

Veamos un ejemplo del cuadro FODA-OPRI realizado con miembros de un ropero comunitario y que resume la colocación de las tarjetas en alguno de los cuatro cuadrantes.

Por un lado se anotan las fortalezas y las debilidades al interior de la organización teniendo en cuenta las distintas dimensiones. A cada dimensión analizada se les adjudicará un puntaje de 0 a 10. Obviamente, las dimensiones que superen los cinco puntos estarán dentro de las fortalezas, las que estén por debajo de los cinco serán debilidades.

En el contexto (matriz externa) se verán las oportunidades y los riesgos o amenazas teniendo en cuenta los factores elegidos. También se les adjudicará puntaje de 0 a 10. Los que superen los cinco punto serán oportunidades, los que estén por debajo, riesgos.

ACTIVIDAD 9

Les proponemos que realicen junto a sus compañeros un taller de autoevaluación donde participen todos los integrantes de la organización. Una técnica posible a utilizar es el cuadro FODA, siguiendo estos pasos:

- Se pide a todos los integrantes que escriban en tarjetas individuales los aspectos positivos y negativos (uno por tarjeta) que desde su punto de vista ha tenido la organización en el último período.

• Luego cada tarjeta es explicada, discutida y aceptada o rechazada por el conjunto de participantes, que las coloca en el campo positivo o en el campo negativo según sea su tenor.

• Seguidamente, en cada campo (positivo o negativo) y para cada tarjeta, se reflexiona y se buscan acuerdos sobre si ha sido producto de las fortalezas o debilidades Internas, es decir de la propia organización, o producto de oportunidades o amenazas del contexto o de la realidad externa a esta organización.

Comparta el resultado de su trabajo en el espacio de la tutoría.

Luego de una actividad similar a la presentada en el cuadro anterior puede quedar constituido el cuadro de evaluación interna y externa del siguiente modo:

| Evaluación Interna (puntaje en una escala de 1 a 10) | Evaluación Externa (puntaje en una escala de 1 a 10) |
|--|---|
| Fortalezas 1 - Producción: (9) La comunidad tiene el hábito de aportar ropa. 2 - Tecnología: (8) Se cuenta con varias máquinas de coser. | Oportunidades A- Demanda: (10) Aumenta en forma continuada y considerable, especialmente por niños. B - Medios de comunicación: (7) Un integrante de la organización trabaja en un diario. |
| Debilidades 3 - Estructura: (3) Escasa distribución de responsabilidades entre los miembros. 4 - Económico: (4) Los fondos con que cuenta la organización son mínimos . | Riesgos C - Crisis ocupacional: (3) Ha disminuido considerablemente la donación de ropas al ropero. D - Otra ONG del medio: (5) Tiene mayor capacidad operativa y recursos |

Como puede verse, se colocaron en cada cuadrante las situaciones detectadas luego de analizar a la organización. A cada elemento, además, se le puso una nota como una medida de la valoración asignada a cada aspecto analizado. En todos los casos se verá que en una organización siempre es posible detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos.

Una vez realizadas las evaluaciones interna y externa deben combinarse en el cuadro FODA y OPRI todos los aspectos evaluados. Siguiendo con el ejemplo:

| Contexto | Organización | |
|----------------------|---|---|
| | Fortalezas | Debilidades |
| Oportunidades | <p>1 - Producción: la comunidad tiene el hábito de aportar ropa.</p> <p>2 - Tecnología: se cuenta con varias máquinas de coser.</p> <p>A - Demanda: aumenta en forma continuada y considerable, especialmente la de niños.</p> <p>B - Medios de comunicación: un integrante de la organización trabaja en el diario</p> | <p>3 - Estructura: escasa distribución de responsabilidades entre los miembros.</p> <p>4 - Económica: los fondos con los que cuenta la organización son mínimos.</p> <p>A - Demanda: aumenta en forma continuada y considerable, especialmente la de niños.</p> <p>B - Medios de comunicación: un integrante de la organización trabaja en el diario.</p> |
| Riesgos | <p>1 - Producción: la comunidad tiene el hábito de aportar ropa.</p> <p>2 - Tecnología: se cuenta con varias máquinas de coser.</p> <p>C - Crisis ocupacional: ha disminuido considerablemente la donación de ropas al ropero.</p> <p>D - Otra OC del medio tiene mayor capacidad operativa y recursos.</p> | <p>3 - Estructura: escasa distribución de responsabilidades, entre los miembros.</p> <p>4 - Económica: los fondos con los que cuenta la organización son mínimos.</p> <p>C - Crisis ocupacional: ha disminuido considerablemente la donación de ropas al ropero.</p> <p>D - Otra OC del medio tiene mayor capacidad operativa y recursos.</p> |

Una vez resumida la información del modo propuesto en el cuadro FODA-OPRI -como se ve en el cuadro anterior- los miembros proceden al análisis de cada una de las situaciones. La esquematización de las distintas situaciones permite visualizarlas rápidamente y de forma global.

Luego de efectuado el análisis y discusión se proponen las estrategias.

En la siguiente, y a modo de ejemplo, se puede observar una estrategia posible de adoptar en cada situación :

| Matriz Externa | OPRI | Matriz Interna | |
|----------------|------|---|---|
| | | FO 1-2-A-B Estrategia 1 Realizar una campaña de difusión | DA 3-4-A-B Estrategia 2 Cobrar un peso por prenda |
| | | 1-2-C-D Estrategia 3 Realizar alianzas con las otras organizaciones | 3-4-C-D Estrategia 4 Realizar talleres de sensibilización |

✓ **Estrategia 1: Realizar una campaña de difusión.**

Esta es la situación ideal. Hay mucha ropa, se cuenta con tecnología, con una gran demanda y con vinculación con un medio de comunicación. Es la ocasión para realizar una campaña de difusión con el objetivo de lograr el crecimiento de la organización.

✓ **Estrategia 2: Cobrar un peso por prenda.**

Aquí puede plantearse esta estrategia teniendo en cuenta la gran demanda de ropa y la falta de recursos económicos de la organización. De todos modos debe revisarse el tema de las responsabilidades, porque esta debilidad puede hacer peligrar incluso ese cobro mínimo.

✓ **Estrategia 3: Realizar una alianza con la otra organización.**

Las fortalezas chocan con los riesgos del medio. Como consecuencia de ello está disminuyendo el aporte de ropa y además existe otra organización con mayor capacidad operativa y recursos. Ante esta situación es posible considerar la estrategia de aliarse a ella, pues todavía se puede aportar tecnología.

✓ **Estrategia 4: Realizar talleres de sensibilización.**

Esta es la peor de las situaciones, se cuenta con una estructura débil, con pocos fondos, sin aporte de ropas y con competencia. La estrategia de talleres de sensibilización se plantea a efectos de que los integrantes de la organización tomen conciencia para intentar revertir la situación.

Hasta aquí hemos visto cómo el análisis FODA permite no sólo avanzar en el análisis de la situación interna y externa de la organización sino que abre el camino a la toma de decisiones y la planificación de estrategias. Esto habitualmente lleva a una reformulación de la misión-visión. Todo este proceso culmina y se plasma en un producto explícito: la formulación de programas. A estos temas nos referiremos a continuación.

Misión y Visión

Capítulo

3



3. MISIÓN Y VISIÓN

Como ya se señaló en el capítulo anterior, antes de formular el plan estratégico es necesario confrontar y si hace falta revisar la misión y visión institucional.

Una vez que se hubo reflexionado sobre las fortalezas y debilidades internas a la organización, sobre la situación actual, con sus amenazas y oportunidades, y sobre los escenarios posibles que se deberán enfrentar en el futuro, se está preparado para revisar y si es necesario cambiar la finalidad última de la organización.

Dicha **finalidad** no tiene que ver tanto con las acciones inmediatas que se ha propuesto la organización (construir cierta cantidad de viviendas, generar puestos de trabajo o proporcionar mercadería de consumo a menor precio), sino con los **objetivos de más largo plazo**, es decir la misión de la organización, su finalidad última. Por ejemplo: "mejorar la calidad de vida de las familias o ampliar sus posibilidades de participación activa en la construcción de una sociedad más justa, solidaria y democrática".

A su vez, **esa finalidad se traduce en una misión más específica**, que recoge la inquietud de los asociados y representa ciertos valores, principios y orientaciones generales que los guían en su accionar. En este caso se trata de principios muy significativos para el sector, tales como "la cooperación, la autogestión solidaria o la participación activa".

Finalidad  **objetivos a largo plazo.**  **Una Misión**
Se traduce en

La misión opera como una guía o norte que los integrantes de la organización deben conocer y compartir, para no desviarse o para tener criterios claros a la hora de tomar decisiones importantes para la vida institucional.

La misión opera como una guía o norte que los integrantes de la organización deben conocer y compartir.

Por ejemplo, decidir si se acepta o rechaza la asistencia de planes o programas que impliquen la renuncia del principio de autogestión. O si se aceptan líneas de crédito por parte de organismos de financiamiento que impliquen la exclusión de una parte de los asociados. O ventajas y privilegios a cambio de resignar algunos valores enmarcados en dicha misión.

Estos valores que se configuran en la misión y la visión de la OC contribuyen a definir su identidad y su imagen, hacen a la propia esencia de la organización.

3.1. LA MISIÓN

Siguiendo a C. Buthet afirmamos que en el Planeamiento Estratégico interactúan principalmente, tres componentes:

1- la misión institucional

tiene que ver con lo que la institución quiere y porqué lo quiere.

2 - Los escenarios actuales y posibles

en los que se mueve y moverá la institución tanto en lo macro como en lo micro o en lo mediano e inmediato (con respecto a su acción), sus riesgos y oportunidades.

3 - El análisis de la Organización misma al momento actual

Sus fortalezas y debilidades.

Vemos entonces en este cuadro cómo a los componentes ya trabajados en los capítulos anteriores -el escenario con sus riesgos y oportunidades y la organización con sus fortalezas y debilidades- se agrega un tercer componente: **la MISIÓN**

✓ **la razón de existir de la organización**

✓ **el propósito de la organización**

✓ **la labor asignada o autoimpuesta, es la obligación**


- ✓ describe lo que la organización deberá realizar
- ✓ implica, también, lo que la organización no deberá hacer

La misión de una organización debe responder a **cuatro preguntas básicas**:

¿Qué hacemos?
¿Para qué lo hacemos?
¿Cómo lo hacemos?
¿Porqué lo hacemos?

Para formular la misión se debe encontrar una **idea fuerza** con determinadas características, que sea capaz de **movilizar** las energías institucionales hacia una causa común, maximizando la **creatividad y compromiso de sus miembros**, aprovechando al máximo las oportunidades que le brinda el contexto y delimitando su campo de acción a aquello en lo que es realmente competente.

Para lograr definir la misión de una organización es necesario que logremos acuerdo o consenso sobre tres aspectos básicos:

- 
- primero, **qué es lo que queremos y por qué**;
 - segundo, **desde qué rol interactuamos en el contexto social**,
 - y tercero, **cuáles son los grandes objetivos estratégicos planteados a largo plazo**.

Cuando se trata de definir la misión de una OC, solo el consenso y la participación de todos permite lograr un nivel de compromiso y transformar una idea escrita en los papeles en una idea fuerza capaz de movilizar o motivar a los integrantes de la organización. La participación del conjunto hace que la definición de la misión no sólo sea la idea de algunos pocos visionarios o dirigentes sino el convencimiento del resto de los integrantes de la organización.

Las principales **dimensiones** que componen la misión institucional son:

- La visión y el propósito.
- El rol o papel como actor social en la misión formulada.
- La definición de objetivos estratégicos.

3.1.1. VISIÓN Y PROPÓSITO

Cuando hablamos de visión y propósitos nos estamos refiriendo a los sentimientos y valores más profundos de las personas que componen la institución, que logran ser transformados en sentimientos y valores grupales, institucionales.

Esos valores son capaces de movilizar y comprometer a los miembros de la organización en la tarea más allá de otros intereses subalternos tales como el salario, el prestigio, etc.

La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización.

Cuando hablamos de visión estamos pensando en la organización que deseamos en el, futuro.

La visión cumple con el objetivo de identificar el sentido general y la dirección hacia donde se mueve la institución.

En la construcción de la visión juegan un papel importante los valores e ideales que comparten los integrantes de la OC y que orientan su comportamiento.

Indican a las personas por qué sentirse satisfechas y en consecuencia son una herramienta para la toma de decisiones.

Identificar y formular la visión es lograr que sus miembros planteen una imagen institucional a construir a partir de acuerdos básicos que les permitan verse reflejados en esa imagen.

ACTIVIDAD 10

- **Reúnase con sus compañeros de organización y discutan a partir de los elementos presentados en este capítulo acerca de la misión de su OC**
- **Hagan un listado de las diferentes maneras en que han identificado la misión de la OC.**

Intenten llegar a un consenso acerca de cual es la misión de su institución.

Construir la visión necesita cierto grado de tolerancia entre los miembros de la organización e implica la aceptación de las distintas posiciones, formas de hacer las cosas y concepciones que cada uno tiene de la institución y del papel que ésta debe jugar en el mundo más amplio.

3.1.2. EL ROL DE LA ORGANIZACIÓN EN LA MISIÓN

En la formulación y reformulación de la misión resulta importante el papel de los líderes, ya que éstos pueden facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por las organizaciones.

Tal como veremos en un próximo módulo (Liderazgo y Dirección) su responsabilidad en este sentido es muy importante en tanto debe "elaborar una visión de futuro, identificar un blanco que se quiere y se debe alcanzar, estimular la adopción de objetivos que trascienden a las personas individualmente, mostrar las estrategias necesarias y los senderos alternativos a seguir para llevar a cabo los cambios que permitan hacer real esa visión".

Los líderes integran y orientan los esfuerzos de todos los miembros de sus organizaciones mediante la creación compartida de una visión. Pero para escoger una dirección, el líder debe haber incorporado la imagen mental, la fantasía del futuro posible y deseable que tiene la organización de sí misma (Hugo Almirón, en Liderazgo y Dirección, Córdoba 1997).

Con la visión el líder presenta a la organización el puente que hay que cruzar entre el presente y el futuro deseado.

Por último nos parece interesante recuperar lo que plantea H. Malcom acerca de la misión:

"La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una organización o empresa de otras parecidas, identifica el alcance de sus operaciones en los aspectos de sus productos o servicios y su inserción en el mercado".

3.1.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

A la hora de formular la misión hay que definir:

- **Las estrategias de una organización.**
- **Su principal idea acerca del producto o servicio que presta.**
- **Una caracterización y análisis de las principales necesidades del usuario que la organización pretende satisfacer.**

La misión lleva a definir el qué de la organización y lo que ésta aspira a ser. Permite establecer precisamente el ámbito donde actúa y ser lo suficientemente amplia y creativa para crecer o intervenir en otros ámbitos. Distingue a la organización de las demás. Sirve como marco para definir actividades presentes y futuras.

En su formulación la misión debe ser planteada con suficiente claridad como para que pueda ser entendida por todos los miembros de la organización (dirigentes, asociados, empleados, clientes, usuarios).

Debe además ser planteada de manera flexible, de modo de permitir a la organización hacer frente a las dificultades internas y externas que se le presenten.

Plan Estratégico

Capítulo

4

4.1. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Una vez que se han redefinido la visión de futuro, la misión y los objetivos generales de corto y largo plazo, hay que comenzar el **proceso de formulación del plan estratégico**. Para ello veremos en primer lugar qué son las **estrategias** y cómo plantearlas.

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

La estrategia no es un fin en sí mismo sino sólo un medio con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo.

Implica la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de involucrar en las mismas a los miembros de la Organización.

Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la organización desarrollarse en el largo plazo y comprometer sus recursos humanos y su capital.

La estrategia no es un fin en sí mismo, sino sólo un medio.

Entendida globalmente, estrategia sería el todo (objetivos, políticas y programas). Si la definimos funcionalmente, enmarcaría sólo la parte de programas y planes de acción.

Cuando pensamos estratégicamente estamos abriendo caminos hacia los proyectos específicos.

Es por esto que podemos pensar que la estrategia es una acción o grupo de acciones que permite abrir caminos a los proyectos específicos, para cumplir con los objetivos institucionales.

Las estrategias deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos.

Las estrategias deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas. Impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos.

Para lograr un "**Plan Estratégico**" que represente al conjunto de la organización debemos crear todos los canales de participación posibles y efectivos; deben participar no solo los dirigentes y gerentes sino también el resto de los integrantes de la organización.

Es decir, las diferentes instancias para la elaboración del plan tienen que ser lo suficientemente amplias como para permitir la participación de las personas que habitualmente concurren a la Organización e incluso de aquellas otras que por diversos motivos, en algún momento se alejaron o no participan activamente en la institución.

Esta instancia, la de elaborar un plan estratégico, es además una buena oportunidad para fortalecer los vínculos dentro mismo de la organización.

Hay organizaciones muy pequeñas, por ejemplo aquellas destinadas a la prestación de un servicio, que están conducidas por un grupo de personas. En estos casos se puede convocar a representantes de los usuarios del servicio para que contribuyan con sus aportes y puedan brindar sus opiniones acerca del mismo.

✓ **LAS ESTRATEGIAS SE ORIENTAN AL FUTURO.**

✓ **NO SON UN FIN EN SI MISMO, SINO SOLO MEDIOS.**

✓ **DEBEN CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y LA MISIÓN.**

✓ **EN SU FORMULACION TIENEN QUE PARTICIPAR TODOS LOS MIEMBROS DE LA OC.**

✓ **IMPLICAN UN CONJUNTO DE MEDIDAS TÁCTICAS Y DECISIONES CONCRETAS.**

✓ **ABREN CAMINOS HACIA LOS PROYECTOS ESPECIFICOS.**

4.1.1. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS ACTUALES

El primer paso para avanzar en la elaboración del plan estratégico es **identificar las estrategias que estamos utilizando**. Una vez identificadas debemos **analizarlas** tratando de ver cuáles son los obstáculos que están trabando, demorando, perjudicando o restando eficiencia a la organización.

Del mismo modo, es importante analizar **las estrategias históricas** de la institución, su evolución y su impacto concreto en función de lo que acordamos en las últimas planificaciones institucionales realizadas.

Para ello se necesitará información que ya existe en la organización, por ejemplo, en los estatutos, actas de reuniones, actas de asamblea, documentos de proyectos o programas, informes, fotografías, recortes periodísticos, etc. Toda esta información ayudará a reconstruir la manera en que la organización se ha movido a lo largo de su historia.

Entonces ¿Qué estrategias hay que tener en cuenta en esta primera Etapa?

**Las estrategias que planeamos,
Las que están en uso,
Las que dejamos de lado,
Las que están surgiendo,
Las estrategias imprevistas.**

Un cuadro de análisis puede ayudar:

| Análisis de estrategias | Logros | Obstáculos |
|---|--------|------------|
| 1 - Las que planeamos a - b - c - | | |
| 2 - Las que están en uso a - b - c - | | |
| 3- Las que dejamos de lado a - b - c - | | |
| 4- Las que están surgiendo a - b - c - | | |
| 5 - Las imprevistas a - b - c - | | |

Recordemos que en este paso se analizarán las estrategias usadas en el pasado por la organización.

Esta etapa nos permitirá aproximarse, al cumplimiento de la misión que la OC se ha propuesto.

4.1.2. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS FUTURAS

Una vez logrado un panorama claro, a partir de los datos del diagnóstico, donde se pudieron establecer tanto oportunidades como riesgos relacionándolas con las debilidades y fortalezas de la organización, deben definirse qué nuevas **metas estratégicas** pueden plantearse para la OC.

Este paso o momento es muy sencillo y consiste en especificar de modo claro las estrategias que se pueden ejecutar en base a las capacidades de la organización.

Por ejemplo:

✓ **Lograr una comisión o grupo de trabajo en la organización que mantenga conexiones permanentes con los medios de comunicación, para que la comunidad se interese por los aportes de la OC al desarrollo local.**

✓ **Priorizar esfuerzos para generar recursos propios y lograr mayor autonomía de los organismos financieros.**

¿Cómo hacer para priorizar, para establecer cuál de estas estrategias puede implementarse primero en la organización?

Debemos tener en cuenta por lo menos **tres aspectos fundamentales**:


1. Hacer un pronóstico rápido y sencillo acerca de todo aquello que pasará si no se actúa ¿Qué se perderá? ¿Qué se ganará?

2. Determinar cuales son los requisitos: habilidades, destrezas y todas aquellas capacidades que se necesitan para llevarlas a cabo.

3. Identificar cuál es el punto de vista y las decisiones que tomarán los dirigentes de la organización.

Veamos este tema en el siguiente ejemplo:

| Meta estratégica priorizada | Pronóstico | Obstáculos | Capacidades | Posición de los dirigentes | Estrategias seleccionadas |
|---|--|---|---|----------------------------|---------------------------|
| 1- Invertir fondos en publicidad, en los medios de comunicación para dar a conocer la organización. | -Mayor cantidad de potenciales usuarios. | Desconocimiento de técnicas publicitarias. Altos precios de la publicidad. Falta de presupuestación específica de los fondos para publicidad. | Predisposición del personal a capacitarse en publicidad. Buenas relaciones con algunos medios Acuerdo del consejo para publicitar los servicios. Conocimiento del sector po- | Favorable. | X |

| | | | | | |
|--|-------------------------------------|-----------------------------------|---|--|---|
| | | | blacional usuario. | | |
| 2 - Aumen- tar el núme- ro de profe- sionales en la organiza- ción que presten ser- vicios. | Mayor can- tidad de usuarios. | Mayores gastos institucionales | Conocimientos y condiciones suficientes como para producir más servicios | Medianamen- te favorable. Rechazo. |  |

En el cuadro podemos observar cuál/es estrategias tienen mayores posibilidades de ser implementadas.

En este paso se encontrarán estrategias que tendrán un grado de prioridad inferior. Es importante no descartarlas, tenerlas en cuenta, porque pueden surgir nuevas oportunidades y factores favorables que permitan llevarlas a cabo. Recordemos que las OCs, en el actual contexto, requieren de un alto grado de desarrollo de la creatividad y amplitud que les permita el logro de sus objetivos.

ACTIVIDAD 11

Le proponemos realizar con los miembros de su organización comunitaria un ejercicio de priorización de estrategias potenciales a implementar por la organización.

Siguiendo la tabla o grilla que presentamos en la página anterior:

Liste las estrategias potenciales a priorizar.

Analice como se comporta cada estrategia a la luz de los criterios propuestos:

*Pronóstico: qué se pierde y qué se gana.

*Obstáculos: técnicos, financieros, humanos.

*Capacidades requeridas: Habilidades, destrezas.

*Posición de los dirigentes: muy favorable, favorable, poco favorable.

Finalmente, seleccione la o las estrategias viables mas convenientes.

Trate de ordenar dichas estrategias según se la considere mas conveniente, justificando dicha calificación.

Comparta los resultados de esta actividad en el espacio de la tutoría.

4.1.3. AJUSTE DEL PLAN ESTRATÉGICO

Una vez concluido el desarrollo de los pasos que han permitido la estructuración del Plan Estratégico es necesario realizar una rápido y sintético chequeo y ajuste de todos ellos (las estrategias que usamos en el pasado, las que están en uso hoy, las que dejamos de lado, las que están surgiendo y las imprevistas).

Se debe asegurar que toda la información o demanda importante detectada durante la etapa de diagnóstico se haya tenido en cuenta y que los distintos elementos del Plan Estratégico presenten una alta coherencia entre sí.

Una vez terminado y revisado el Plan Estratégico, debe ser aprobado formalmente y difundido para conocimiento de todos los miembros de la organización. Paralelamente, puede iniciarse el proceso de planificación operativa.

4.1.4. **PREPARACIÓN PARA LA ARTICULACIÓN CON PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

Como ya dijimos, la Planificación Estratégica permite a una organización definir sus principales objetivos de mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograr esos objetivos.

Sin embargo, la Planificación Estratégica no permite, por sí sola, la elaboración de un plan de trabajo operativo que defina los pasos concretos que cada miembro de la organización debe realizar, ni cómo deben asignarse y usarse los recursos materiales que posee la organización para llevar a cabo sus actividades.

Es necesario avanzar en otra etapa de planificación, complementaria a la anterior, que se denomina Planificación Operativa. **La Planificación Operativa representa una continuidad y un complemento de la Planificación Estratégica.**

Las estrategias nos sirven como guías para la formulación y definición de los diferentes planes y programas que priorice la organización. Definidas las estrategias es necesario bajarlas a las operaciones concretas de la institución, es decir convertirlas en programas y proyectos, en base a los presupuestos con que cuenta la organización.

Una vez definidas las estrategias es necesario convertirlas en operaciones concretas: programas y proyectos.

La Planificación Operativa implica llegar del Plan Estratégico a programas y proyectos concretos de trabajo.

Constituye la etapa final del proceso de planificación y consiste en establecer compromisos para poner en práctica la visión de futuro, la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, que fueron diseñados en la Planificación Estratégica.

En síntesis, la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa conforman un proceso de ida y vuelta. La misión, visión y operación concreta se influyen continuamente.

La Planificación Operativa de cualquier actividad es imprescindible si se desea alcanzar los objetivos. Es la que indica qué se debe hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo, con qué recursos y cuáles serán los resultados esperados. Esta etapa de la planificación será desarrollada en detalle en el módulo de Planificación Operativa.

La Planificación Estratégica y la Planificación Operativa conforman un proceso de ida y vuelta. La Planificación Operativa indica qué se debe hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo y cuáles serán los resultados esperados.

4.2. COMO ELABORAR UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA OC

En este punto trataremos de hacer una síntesis de los pasos y procedimientos, recuperando algunos aspectos metodológicos centrales desarrollados en el módulo.

Tendremos en cuenta los dos momentos fundamentales: diagnóstico y planificación propiamente dicha.

4.2.1. DIAGNÓSTICO

Para realizar el diagnóstico daremos los siguientes **pasos**:

- ✓ **Análisis de los fines**

En el caso de organizaciones comunitarias que dispongan de reglamentos o estatutos les será conveniente remitirse a ellos y rescatar fines, misión y visión de la organización.

Aquellas organizaciones con menor formalización seguramente tendrán actas de reuniones u otros escritos que les permita identificar estos elementos. Recordemos lo trabajado anteriormente en una actividad.

✓ **Recuperación de la Historia**

Luego se podrá intentar recuperar la memoria de la organización. Por ejemplo a través de entrevistas con los miembros, para conocer su historia organizacional, cuándo y por quién fue creada, con qué fines, los mitos, obstáculos, etc. Se investigarán las dificultades, restricciones o limitaciones que se destacan en la historia institucional, de manera de centrar la atención de la organización en ellas con vistas a superarlas. También este momento fue propuesto en una actividad anterior.

✓ **Análisis de Resultado**

Aquí es conveniente hacer un análisis de los logros a través de los antecedentes, documentos, resúmenes de información, etc.

Los objetivos que se persiguen en esta etapa son:

- Evaluar si los fines que se fijó la organización se adecuan a la misión que le dio origen.
- Evaluar si las estrategias, las formas, los modos definidos a partir de "la estructura organizacional" permiten a los miembros de la OC lograr los fines planteados.

✓ **Identificación y análisis de Fortalezas y Debilidades**

Se centrará la atención en la organización, sus lados positivos y sus puntos débiles y para ello se puede utilizar la matriz de análisis FODA.

✓ **Identificación y análisis de Oportunidades y Riesgos**

En este punto nos detenemos a analizar las oportunidades y riesgos que encontramos en el contexto, por ejemplo medios de comunicación, mercado social, estado, otras OCs, etc.

Una vez más se utilizarán los instrumentos ya desarrollados y se pondrá la atención en destacar los comportamientos de otros actores externos en el contexto.

✓ **Explicitación de Expectativas**

Aquí se revisan la misión y la visión, con la participación de todos los miembros.

Se debe tratar de responder en este momento a la pregunta: **¿cuál es la nueva situación deseada?**

En síntesis, y tal como lo señaláramos en el capítulo 2, esta etapa del diagnóstico es fundamental por varias razones: Permite identificar y analizar las tendencias más importantes en el desempeño de la institución, proporciona información confiable que servirá para elaborar estrategias institucionales adecuadas desde las cuales se puede formular la Planificación Operativa.

Al mismo tiempo se está promoviendo una cultura de recuperación y análisis de la experiencia institucional para mejorar los resultados, y generando un espacio de participación que fomente la discusión, la creatividad y la búsqueda de acuerdos y consensos de los miembros de la organización.

4.2.2. PLANIFICACIÓN

Para hacer la planificación es necesario tener en cuenta las siguientes etapas:

A) Cuadro de futuro

En esta etapa se describe en grandes líneas el futuro deseado para la organización, en el mediano y largo plazo, pensando en los hechos pasados, las esperanzas, los sueños, los peligros y las oportunidades actuales.

Sobre la base de una imagen mental de futuro deseable para la organización se visualiza el camino a seguir. Esta imagen debe caracterizarse por ser realista y acorde a las expectativas de los miembros de la organización.

En este cuadro se deben tener en cuenta aspectos tales como:

- **Definir el rumbo, cómo organizarse y cuáles son los proyectos importantes para la OC.**
- **Aprovechar oportunidades y fortalezas.**
- **Aminorar las amenazas y debilidades.**

- **Diseñar nuevos servicios, productos o tecnologías y procesos que sean necesarios para el éxito de la organización en este nuevo contexto.**

- **Desarrollar programas de expansión y crecimiento.**

Esta es, en definitiva, la etapa preparatoria para la toma de decisiones. Es el momento de identificar en grandes líneas los caminos a seguir y los recursos requeridos para una gestión exitosa. Así se retoma la visión y desde ahí se van definiendo grandes ejes de acción.

B) Selección de estrategias

En esta etapa se seleccionarán las estrategias, los caminos o procedimientos e instrumentos a utilizar para responder a las nuevas exigencias que permitan ubicar a la organización en una situación ventajosa en el futuro.

Estos lineamientos estratégicos constituirán criterios básicos que permitan iniciar el proceso de planificación operativa en un futuro próximo.

El próximo paso es desarrollar planes operativos anuales que permitan ejecutar la estrategia diseñada.

Resumiendo:

En la formulación del plan estratégico, las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

Pero hay que tener en cuenta que la estrategia no es un fin en sí mismo, sino que debe entenderse como un medio con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo.

Y una vez definidas las estrategias es necesario convertirlas en operaciones concretas, en programas y proyectos. Aquí se advierte la estrecha relación entre la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa. Ésta última representa una continuidad y un complemento de la primera.

4.3. RECOMENDACIONES FINALES

Nos detendremos aquí a hacer una serie de sugerencias o recomendaciones que permitan a la organización entender más claramente el proceso

de planificación estratégica, recalcando aspectos que, aunque a veces obvios, siempre deben tenerse en cuenta.

- ✓ Es posible que la implementación de la Planificación Estratégica pueda resultar más dificultosa para instituciones pequeñas, ya que requiere una inversión importante en tiempo de recursos humanos, en especial del equipo de trabajo que está encargado de diseñar y promover el proceso.
- ✓ Se sugiere que las formas de implementación de cada paso estén programadas de tal manera que la carga de trabajo no sea excesiva y esté repartida en el tiempo de manera adecuada a las características de cada organización.
- ✓ Es necesario prever una etapa previa de información sobre el método que ayude a vencer resistencias personales y a brindar claridad sobre la lógica, los conceptos y las categorías utilizadas, involucrando a todos los miembros de la organización.
- ✓ La Planificación Estratégica no da resultados en etapas de crisis, porque es una inversión a largo plazo que no sirve para resolver apuros inmediatos.
- ✓ Cuando se logra el consenso, este proceso debe ser realizado sin demoras, en un tiempo que sea lo más corto posible, de modo que los participantes mantengan su motivación e interfieran al mínimo con las actividades normales de la organización.
- ✓ El proceso debe ser ampliamente participativo, involucrando a la mayor cantidad de personal posible, pero queda claro que no todo el personal involucrado cumple los mismos roles dentro del proceso.

- ✓ Es necesario contar con una fuerte voluntad política a nivel de la conducción y dirección para impulsar la implantación de los resultados y no dejar que el proceso quede en una buena intención.
- ✓ Respecto de la actuación de especialistas o facilitadores externos, es importante destacar que no es imprescindible su participación, pero su presencia es especialmente recomendable cuando se observan dificultades en el sistema psicosocial.
- ✓ Otro punto importante es prever y diseñar una etapa de transición entre lo que la organización está haciendo y lo que la organización ha decidido hacer luego de la planificación estratégica.
- ✓ También es importante dar a conocer por los medios de comunicación los momentos en que se producen cambios estratégicos en la organización, sobre todo en las organizaciones de reciente fundación.
- ✓ Por último, resulta conveniente difundir las estrategias expresadas en los programas y proyectos gestionados ante organismos nacionales o internacionales.

ACTIVIDAD12

A partir de los resultados de las actividades de los capítulos anteriores:

- a) Recupere los elementos fundamentales del diagnóstico, la explicitación de la misión, y los objetivos institucionales de su organización.
- b) En función de lo anterior, construya un cuadro de futuro y defina líneas estratégicas posibles.

Glosario

Asociación civil sin fines de lucro:

Conjunto de personas asociadas que se agrupan para la consecución de objetivos que persiguen el propósito de aportar al bien común, y cuyas retribuciones o gratificaciones son de carácter emocional o moral.

Es una forma jurídica que adoptan determinadas organizaciones para obtener reconocimiento legal que les permita legitimarse en el medio social.

Conciente:

En el texto está usado en el sentido de oposición explícita y manifiesta.

Contingente :

Que puede suceder o no suceder.

Inconcientemente:

En el texto está usado en el sentido de oposición implícita, no dicha, fuera del campo de la conciencia del sujeto.

Organigrama:

Instrumento gráfico que, de una manera sencilla y sintética, sirve para describir las estructuras y relaciones esenciales de una organización. Se representan los principales puestos y funciones, las unidades de trabajo, y los niveles y relaciones jerárquicas existentes entre, y dentro, de las unidades administrativas.

Participación:

Tomar parte, tener parte, decidir sobre algo.

Es necesario aclarar que no se llega a la participación de la gente de manera espontánea y natural. La participación es un objetivo estratégico, lo que no representa que sea un punto de llegada y no de salida.

En las organizaciones comunitarias implica que nuestros asociados o afiliados tengan posibilidades reales de expresarse y de decidir sobre aspectos fundamentales de la vida de la institución.

Personalidad institucional:

Conjunto de rasgos establecidos, conocidos y compartidos que diferencian a una institución de otra y que permanecen en el tiempo.

Recurrencia:

Volver a tomar alguna cosa de dónde salió.

En el módulo utilizamos este término como acción para ir permanentemente a todos aquellos documentos, informes, base de datos, etc. que nos aporten datos significativos, tanto para el diagnóstico o para planificar estrategias y objetivos.

BIBLIOGRAFIA

Almirón Bassetti, H. (1997) : "Planificación estratégica, un caso de planificación" iDeas - Córdoba.

Ander Egg, E. (1994): "Diccionario del Trabajo Social" Humanitas - Buenos Aires

Ander-Egg, E. (1995): "Introducción a la planificación", Lumen - Bs. As.

Boudon, R. (1981): "La lógica de lo social" Rialp - Madrid.

Bourdieu, P.: "El sentido práctico"

Buthet, C. (1993); "Aportes para la reflexión sobre la importancia de la construcción de la misión en el desarrollo institucional de las ONG". Seminario de ALOP

Buthet, C.: "La planificación estratégica en municipios e instituciones privadas de acción social", Curso Taller, organizado por SEHAS, Córdoba.

Camisassa, E. (1997): "Impacto de la globalización en el cooperativismo, desde una perspectiva psicosocial, en la provincia de La Rioja" Actas del "Segundo encuentro de Psicología de Países Andinos", en la Universidad José Santos Ossa. Antofagasta. Chile

Carola, N. (1997); "Apuntes de Cátedra Psicología de las organizaciones" UNC Córdoba.

Carola, N.; Costa, R.; Blanco, A. (1982): "Eficacia-Eficiencia en Empresas Cooperativas" . Intercoop Editora Cooperativa - Bs. As.

Disandro, E. y Almirón H. (1997): "Liderazgo y dirección" Programa de Capacitación a Distancia en Gestión de Organizaciones Comunitarias - CENOC - iDeas. Bs.As.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1995): "Identidad de las organizaciones", Paidós - Buenos Aires

Etzioni, A. (1975): "Organizaciones modernas" Uthea, Buenos Aires.

Fischer, G. (1992): "Campos de intervención en psicología social" Narce - Madrid

Gaitan Q., B. (1994): "La Planeación estratégica y desarrollo de personal en las empresas", en "Diseños de proyectos de bienestar social". Facultad de Humanidades -Universidad del Valle, Santiago de Cali.

Giddens, A. (1995): "La constitución de la sociedad" Amorrortu Bs. As.

Glaz Meja N., J. (1994): "Métodos y técnicas para el análisis estratégico y prospectivo", en "Diseños de proyectos de bienestar social", Facultad de Humanidades – Universidad de Valle, Santiago de Cali.

Hepp, O. Y Cohen (1996): "Las Organizaciones", FIDEC- Córdoba.

Horejs, I. (1991): "Formulación y gestión de microproyectos de desarrollo", Cedepo-Humanitas, Managua

Luhmann, N. (1994): Teoría general de la sociedad", Madrid - Paidós.

Muñoz H., M. (1994): "Desarrollo gerencia! estratégico del bienestar social", en "Diseños de proyectos de bienestar social", Facultad de Humanidades - Universidad del Valle, Santiago de Cali.

Schein, E. (1980): "Psicología de las organizaciones", PHI - Buenos Aires.

Schelemenson, A. (1993): "Análisis organizacional y empresa unipersonal", Paidós, Buenos Aires.