ETAPAS PARA LA FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional

Esquemáticamente, podemos representar las etapas de formulación de un Plan Estratégico participativo de desarrollo institucional, de la siguiente manera:

Etapas para la formulación de un Plan Estratégico

- Tareas Preparatorias
- Etapa Fundacional
- Análisis de Situación
- Etapa Propositiva
- Etapa Ejecutiva: Monitoreo; evaluación y revisión del Plan

Observación: esta forma de representación no implica de modo alguno una secuencia lineal de etapas sino que, las mismas muchas veces son el producto de revisiones sucesivas y se dan en simultáneo con otra/s etapa/s.

A. Primera Etapa: Tareas preparatorias:

◆ Formación del equipo de planificación

◆ **Sensibilización, información y difusión:** a través de las tareas de sensibilización se prepara a la organización para el proceso de cambio a afrontar. Consisten en el desarrollo de actividades orientadas a la reflexión crítica sobre la organización y el quehacer organizacional, basadas en información relevante proveniente de la autoevaluación institucional y todos aquellos datos cuali-cuantitativos de entrevistas, encuestas y estudios de percepción y opinión que se realicen con tal fin. En lo que respecta a la información y difusión, la tarea consiste en el desarrollo de acciones de comunicación a fin de que la decisión adoptada de formulación del plan llegue a todos los integrantes de la organización y a los actores sociales, directa o indirectamente a ella involucrados, a fin de convocarlos e integrarlos a las diferentes instancias de trabajo grupal.

◆ **Previsión de gastos e inversiones:** esta tarea consiste en la elaboración de un presupuesto de recursos (materiales, humanos, financieros, etc.) y gastos que demandará y en los que se incurrirá con motivo de la formulación e implementación del plan.

◆ **Capacitación:** comprende la instrucción de los miembros de la organización en los aspectos teóricos, metodológicos y prácticos que implica la formulación de un Plan Estratégico Participativo de desarrollo institucional.

B. Segunda Etapa: Etapa fundacional

Todo proceso de planificación institucional comenzará con la formulación de las preguntas ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos?, ¿cuáles son nuestros valores?, para establecer modos precisos de acción institucional, que permitan dar respuesta a las preguntas ¿qué haremos?, ¿cómo lo haremos? y ¿en qué contexto lo haremos? Por tanto, esta etapa, requiere de una reflexión introspectiva, tanto individual como colectiva, por parte de la organización que supone un proceso de indagación sobre los fundamentos de su existencia, su accionar y la relación con su entorno, reflexión que, una vez explicitada y plasmada por escrito,

servirá de guía a la organización y al Plan, orientándose a establecer entre sus integrantes, un acuerdo en torno a cuatro aspectos:

◆ **Acuerdo sobre valores institucionales:**

Los valores, entendidos como aquellas motivaciones profundas que inspirarán tanto los objetivos como la acción institucional, son los que dan sustento a la organización, definen los compromisos que asumirán tanto sus miembros como la organización misma y permitirán, frente a una disyuntiva, de entre un conjunto de alternativas posibles, considerar una o algunas como mejor o más deseable que otra. La reflexión sobre los mismos debe comprender aspectos relacionados con los valores de la organización considerada como colectivo y los de sus miembros como individuos, así como la valoración de los actores hacia los cuales va dirigida la acción institucional y los relacionados con los objetivos y características de las acciones institucionales a llevar a cabo para alcanzarlos.

◆ **Diseño de la misión institucional:**

Recordemos que su definición implica responder a las siguientes preguntas:

- *¿Quiénes somos?* (historia institucional)
- *¿Qué hacemos?* (necesidades que pretende satisfacer, funciones esenciales, servicios que ofrece).
- *¿Por qué lo hacemos?* (finalidad de la acción remitiéndose a los valores fundantes de la organización; compromiso con la comunidad y con sus miembros).
- *¿Cómo lo hacemos?* (modo en que se lleva adelante la tarea enunciada).
- *¿Para quién lo hacemos?* (población objetivo de la acción institucional; colectivos a los que se dirige y ámbito territorial de influencia).

◆ **Formulación de la visión institucional:** La visión es una imagen poderosa de algo que deseamos crear en el futuro. La visión institucional define el proyecto o modelo institucional al que se aspira. Debe hacer hincapié en los rasgos que se pretende desarrollar y que distinguen a la organización de otras similares.

◆ **Formulación de objetivos de desarrollo:** Es el estado de situación deseable, un estado que la organización quiere alcanzar a través de su acción; deben fundarse y comprender los valores, misión y visión institucional.

Al formular un objetivo de desarrollo, se debe responder a 3 preguntas:

- Cómo describo la organización que deseo para el futuro,
- Cuál es el plazo de ese futuro, y
- Qué es necesario lograr para alcanzar ese objetivo.

De las respuestas a estas 3 preguntas se irán modelando un conjunto de objetivos interrelacionados entre sí que conforman una estructura jerarquizada en la cual los objetivos de orden superior dependen, para su consecución, de la concreción de los objetivos de orden inferior.

C. Tercera Etapa: Análisis de Situación

Esta etapa, y a partir de los objetivos planteados en la Etapa Fundacional, tiene como finalidad establecer una explicación precisa de la situación actual de la organización frente a los objetivos propuestos, lo que comprende desde un análisis de los diversos aspectos que hacen a la vida organizacional actual hasta el trazado de los escenarios probables de actuación, con el fin de identificar las posibles brechas a salvar y los temas críticos en los que se necesitará concentrar la

acción. Se estructura alrededor de cuatro momentos interrelacionados y, en gran medida, desarrollados de forma simultánea:

♦ **Análisis sectorial:** durante el cual se releva, organiza y selecciona la información correspondiente a los distintos aspectos de la vida institucional (jurídico-organizativos, recursos humanos, político-institucionales, económico-financieros, de infraestructura y recursos materiales, políticas de comunicación, etc.) que será relevante en orden a establecer la situación de la organización en términos del cumplimiento de la misión y con respecto al logro de los objetivos de desarrollo planteados.

♦ **Construcción de escenarios:** consiste en la representación y descripción del conjunto de circunstancias que rodean a la organización y que comprende:

- Una previsión del entorno (social, político, económico, ambiental, etc.) – aspectos externos a la organización - en el cual la organización deberá alcanzar los objetivos planteados; su finalidad es orientar las decisiones en contextos de riesgo e incertidumbre
- La definición del futuro institucional probable, es decir, la proyección de las tendencias actuales de la realidad institucional (financieras, decisionales, productivas, de inserción social, políticas, etc.) - aspectos internos a la organización-, en los horizontes temporales establecidos y presuponiendo que no habrá cambios en las acciones.

♦ **Análisis de brechas e identificación de problemas:** consiste en determinar la distancia (brecha) existente entre la situación futura probable (sin cambios de prácticas institucionales) y la deseable (planteadas en los objetivos); el objetivo de este contraste es identificar (a través del descriptor del problema, o aspecto que muestra el modo específico en que el problema se presenta) y dimensionar (a través del indicador del problema, que muestra la magnitud con que el mismo se presenta, haciéndolo mensurable y comparable) los problemas que será necesario resolver en orden a alcanzar los objetivos planteados. Una vez identificados dichos problemas, se procede a la estructuración lógica de los mismos (construcción del árbol de problemas) a partir de su identificación e individualización, a la determinación de sus causas y efectos y a establecer su grado de gobernabilidad, es decir, definir hasta qué punto se encuentra dentro de la posibilidad de ser modificado por la organización.

♦ **Construcción de temas críticos:** los temas críticos son aquellos sobre los cuales es necesario concentrar la acción institucional en orden a alcanzar los objetivos de desarrollo preestablecidos. Dicho concepto, remite a una relación compleja de varios problemas y se define a partir de realizar un recorte específico de un conjunto de problemas, causas y efectos que se encuentran dentro del ámbito de gobernabilidad de la organización.

Su definición o construcción se hace a partir de los siguientes elementos:

- *Denominación:* que sirva para identificar e individualizar el tema crítico.
- *Descripción/Justificación/Fundamentación:* a fin de explicitar en qué consiste, por qué problemas está compuesto, cómo se manifiesta, a quiénes afecta, de qué modo incide en el futuro de la organización, etc.
- *Actores sociales involucrados:* son aquellos cuya acción da origen a la situación actual relacionada con el tema crítico, o que se perjudican o benefician con dicha situación, o que se relacionan con la resolución de la misma.
- *Análisis de Debilidades, Amenazas Fortalezas y Oportunidades, (DAFO):* Dicho análisis, permite establecer las condiciones en las que se encuentra la organización para la resolución de un tema crítico, en orden a la definición de estrategias de acción,

considerando los aspectos relevantes tanto externos (del contexto en el que se desarrolla la planificación) como internos al sujeto/organización que planifica.

D. Cuarta Etapa: Etapa Propositiva

Ésta es la etapa de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional propiamente dicho. En ella se define qué se hará, cuándo, cómo y con qué recursos, para cerrar las brechas identificadas entre la situación deseada y la prevista, para alcanzar así los objetivos de desarrollo fijados. Para ello deben concretarse las siguientes tareas:

◆ **Diseño de la estrategia a seguir:** entendiendo por estrategia el conjunto de definiciones y reglas que permiten dirigir un proceso de cambio, de acuerdo a la racionalidad en la utilización de los recursos para llevarlo adelante, así como al momento y contexto en el que se deberá actuar.

◆ **Formulación de proyectos y programas:** los proyectos son la concreción práctica del plan de acción; es la unidad más pequeña de un plan que puede ser programada, ejecutada y evaluada; están definidos por el conjunto de acciones que se realizan en un período determinado de tiempo y que se enmarcan en el cumplimiento de un programa. Los programas son, por tanto, conjuntos de proyectos que tienen por finalidad el logro de una serie de objetivos predeterminados.

◆ **Diseño del sistema de monitoreo y evaluación:** con el objeto de que, a medida que el plan se va ejecutando, se vaya efectuando un seguimiento continuo del desenvolvimiento de los proyectos y líneas de desarrollo, a fin de registrar su impacto, las características de su implementación, los resultados obtenidos y efectuar, en caso de ser necesario, acciones correctivas.

Quinta Etapa: Etapa Ejecutiva

Esta etapa consiste en la implementación del Plan de Desarrollo Institucional, es decir, es la puesta en marcha de los proyectos y programas, como así también la implementación del sistema de monitoreo y evaluación. En este sentido, uno de los aspectos fundamentales para el éxito de la planificación efectuada es la asignación de responsabilidades concretas y particulares en la ejecución de los proyectos y en el desarrollo de los programas a miembros de la organización, lo que implica, por parte de éstos, una actitud de compromiso e identificación con la acción institucional, a la vez de un profundo conocimiento del sentido de la acción. Así mismo en esta etapa se deberán tener en cuenta instancias de consulta y convalidación social de las acciones a medida que se van ejecutando, de modo de garantizar consensos y acuerdos entre los diversos actores sociales involucrados desde el comienzo del proceso de planificación, así como la rápida detección de los conflictos que pudieran obstaculizar o hacer fracasar la acción.