

05

observatorio del  
tercer sector de bizkaia

Noviembre 2010

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

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



# ¿De qué va este Manual?

## 1. Enfoque sobre planificación estratégica

## 2. Método para la elaboración del plan estratégico

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

BLOQUE 2. Analizamos el contexto de nuestra organización

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

BLOQUE 4. Priorizando

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

BLOQUE 6. Socializamos el plan estratégico

## 3. Crear nuestro propio proceso de planificación estratégica

**Algunas idas que queremos compartir  
con vosotros y vosotras...**

# ¿Para qué nos lanzamos a hacer un plan estratégico?

**A vista de pájaro y a vista de hormiga**

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

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

**Con coherencia y constancia**

**¿Qué aprendemos?**

## A vista de pájaro y a vista de hormiga

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

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



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

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

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



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

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

## Con coherencia y constancia

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

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

## ¿Qué aprendemos?

- *A pensar a largo plazo.*
- *A distinguir lo importante de lo secundario o anecdótico.*
- *A discutir, confrontar ideas, llegar a acuerdos y manejar los desacuerdos.*
- *A asumir con responsabilidad el futuro de nuestra organización y las consecuencias, positivas o negativas, de nuestras decisiones.*
- *A reconocer y valorar como riqueza las diferencias internas.*
- *A respetar a las personas con las que estoy en la organización, a considerar que también tienen sus sueños y deseos sobre la organización y su actividad.*
- *A identificar la interdependencia que tenemos todas las personas que formamos parte de la organización.*
- *A hacer de nuestra vida organizativa una verdadera “praxis”, una práctica y experiencia analizada y reflexionada con la que aprender desde y para la acción.*
- *A conectar nuestra misión con el entorno, actualizándola.*



**¡Atención!**



Es importante distinguir el **plan estratégico** y el **pensamiento estratégico**

**Plan estratégico:** es el documento escrito

**Pensamiento estratégico:** es el proceso de diálogo, interpersonal y colectivo que se genera para la elaboración del Plan

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

**¿Tenemos que planificarlo todo?**

**¿Hasta dónde profundizamos?**

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

## ¿Hasta dónde profundizamos?

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

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

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

## **“Cada maestrillo/a tiene su librito”**

*Puede ser que algunas de las personas de nuestra organización conozcan por su recorrido profesional herramientas como los análisis de viabilidad, financieros, etc.*

*Estas herramientas pueden servir a la organización para realizar análisis y tomar decisiones de futuro pero no implican realizar una reflexión estratégica.*

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

**Lo que no se pone, no sale**

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

**Antes de meternos en harina**

## Lo que no se pone, no sale

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

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

## Antes de meternos en harina

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



# Marcos ideológicos que sustentan la propuesta de método

La Educación popular

La participación real

Los enfoques sistémicos

Los enfoques dialécticos





## Desde una mirada prospectiva

**Por dónde empezamos:** Imaginando la situación, el escenario futuro al que la organización o institución desea llegar (situación final)

**Por dónde seguimos:** Describiendo la situación en la que se encuentra y se ha encontrado la organización o institución y ajustando el escenario futuro descrito previamente

# ¿Cómo lo hacemos?

## Las opciones [metodológicas] para la participación

**Participar participando**

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

**Y aquí ¿quién “manda”?**



## Participar participando

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

## Y aquí, ¿quién “manda”?

*Nuestra organización es soberana para decidir hasta dónde llega con el proceso.*

*Asimismo, seremos nosotros/as quienes decidamos qué, cómo y a quiénes se difunde lo que hayamos acordado.*



## Organizaciones que han participado

- Denon Eskola, Federación de AMPAs de la escuela pública de Álava
- CEAR - Euskadi
- medicusmundi Álaba / Araba
- medicusmundi Navarra
- Voluntared
- Bateginez
- Servicios Sociales Integrados-SSI
- Mundukide Fundazioa
- Zuzeneko Elkartasuna-Solidaridad Directa
- Coordinadora de ONGD de Navarra (CONGDNa)
- EDEKA
- Círculo Solidario de El Salvador
- Zubiko
- Taldeka Lagunduz
- FEDEAFES
- Amigos de Huancavelica
- FEGEVOL

**Eskerrik asko! ¡Muchas gracias!**