

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA por Javi Santos Bueno (<http://javisantosbueno.com>)

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Una buena planificación estratégica tendrá un mayor grado de acierto si incorpora todas las casuísticas referidas a la diversidad y todas las dimensiones psicológicas, sociales, económicas, culturales, ideológicas y educativas.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011).<sup>1</sup>

Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.



En suma y según Gloria Pérez Serrano planificar implica “organizar y coordinar, decidir por anticipado lo que se pretende hacer y establecer unas actuaciones para alcanzar determinados objetivos”

### PRINCIPIOS GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN

- **Continuidad:** Debe mantenerse en el tiempo, apostar por lo decidido. Ser flexible y evaluable, pero no perder el camino marcado.
- **Reversibilidad:** O lo que viene a ser lo mismo, evaluar continuamente como decíamos y poder cambiar lo que sea necesario y facilite acercarse a los objetivos.
- **Precisión:** Se ha pensado, preevaluado, de manera que dicha acción debería estar bien enfocada.

- **Concordancia:** Todas las acciones tienen que tener una línea de similitud, de enganche entre ellas.
- **Adecuación:** Debe adaptarse y de nuevo ser flexible ante las realidades no previstas. También ser creativas en sí mismas.
- **Retroalimentación:** Cualquier acción de mejora debe tener cauces para reincorporarse en las acciones y planificaciones similares.

### NIVELES DE LA PLANIFICACIÓN

- **ORGANIZACIÓN:** A nivel General de la misma; Específica de una de sus áreas; o Concreta de una de sus actividades
- **TEMPORALIDAD:** Inminente (siguientes acciones) Corto plazo (3-6 meses), Medio (3 años), Largo (5 Años); Remota (10 años)
- **ESPACIAL:** Hace referencia a la territorialidad de la acción y las diferentes divisiones territoriales y administrativas con las que nos encontremos: Bloque, calle, plaza, colonia, mancomunidad, barrio, distrito, ciudad, pueblo, mancomunidad de pueblos, región, provincia, comunidad autónoma, estado, organización supraestatal...

### NIVELES DE CONCRECIÓN

- **PLAN:** La visión más holística de la acción a encaminar. La integral. Aquella que de conseguirse conseguiría el cambio integral planteado. Su temporalidad es a largo plazo
- **PROGRAMA:** Subdivisión por áreas de acción. Conecta el plan con los proyectos otorgando concordancia entre los diferentes proyectos y los “mandatos-acuerdos” diferidos del PLAN
- **PROYECTO:** Nivel operativo y técnico. La puesta en marcha de la visión, lo táctico y estratégico con la acción directa sobre aquello a intervenir o modificar.
- **LÍNEA:** Dentro del proyecto la conjunción de acciones y actividades que tienen una derivación directa que se legitiman desde el Plan. Es la parte del día a día que da sentido estratégico y sumativo a las acciones
- **ACCIÓN/ACTIVIDAD:** La concreción máxima del Plan y que debe tener en cuenta todo lo anterior, cumplir con los objetivos, y con los principios generales de la planificación.

### FASES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO

Atendiendo a todo lo anterior, todo ello se tiene que concretar por escrito, a poder ser desde diseños y visiones compartidas en un Plan, del que se deriven varios Programas y de que se puedan sacar adelante varios proyectos.

Cuestión básica en cada proyecto es responderse a las típicas preguntas:

- **¿QUÉ se quiere hacer?:** Naturaleza del proyecto
- **¿POR QUÉ se quiere hacer?:** Origen y fundamento
- **¿PARA QUÉ se quiere hacer?:** Objetivos
- **¿CUÁNTO se quiere hacer?:** Metas, Resultados esperados.
- **¿DÓNDE se quiere hacer?:** Localización, territorialización, ámbito, sector...
- **¿CÓMO se quiere hacer?:** Metodología, Tareas, Acciones...
- **¿QUIÉNES se quiere hacer?:** Recursos humanos y relacionales.
- **¿CON QUÉ se quiere hacer?:** Recursos materiales, financieros.

A continuación se puede observar un cuadro de las fases para la elaboración de una proyecto.

P L A N I F I C A C I Ó N	<b>DIAGNÓSTICO/ANÁLISIS DE LA REALIDAD</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detectar necesidades</li> <li>- Establecer prioridades</li> <li>- Fundamentar el proyecto</li> <li>- Delimitar el problema</li> <li>- Ubicar el proyecto</li> <li>- Revisar bibliografía</li> <li>- Prever la población</li> <li>- Prever los recursos</li> <li>- Evaluación del diagnóstico</li> </ul>		
	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">P R O C E S O</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Objetivos</b></li> <li>- Generales</li> <li>- Específicos</li> <li><b>Metodología</b></li> <li>- Actividades</li> <li>- Técnicas e instrumentos</li> <li>- Definir la población</li> <li>- Identificar la muestra</li> <li>- Recoger datos</li> <li>- Analizar datos</li> <li><b>Temporalización</b></li> <li><b>Recursos</b></li> <li>- Humanos</li> <li>- Materiales</li> <li>- Financieros</li> <li><b>Aplicación/Ejecución</b></li> <li>- Desarrollo del proyecto</li> <li>- Seguimiento del Proyecto</li> <li>- Control del Proyecto</li> <li><b>Evaluación del proceso</b></li> </ul> </td> </tr> </table>	P R O C E S O	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Objetivos</b></li> <li>- Generales</li> <li>- Específicos</li> <li><b>Metodología</b></li> <li>- Actividades</li> <li>- Técnicas e instrumentos</li> <li>- Definir la población</li> <li>- Identificar la muestra</li> <li>- Recoger datos</li> <li>- Analizar datos</li> <li><b>Temporalización</b></li> <li><b>Recursos</b></li> <li>- Humanos</li> <li>- Materiales</li> <li>- Financieros</li> <li><b>Aplicación/Ejecución</b></li> <li>- Desarrollo del proyecto</li> <li>- Seguimiento del Proyecto</li> <li>- Control del Proyecto</li> <li><b>Evaluación del proceso</b></li> </ul>
	P R O C E S O	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Objetivos</b></li> <li>- Generales</li> <li>- Específicos</li> <li><b>Metodología</b></li> <li>- Actividades</li> <li>- Técnicas e instrumentos</li> <li>- Definir la población</li> <li>- Identificar la muestra</li> <li>- Recoger datos</li> <li>- Analizar datos</li> <li><b>Temporalización</b></li> <li><b>Recursos</b></li> <li>- Humanos</li> <li>- Materiales</li> <li>- Financieros</li> <li><b>Aplicación/Ejecución</b></li> <li>- Desarrollo del proyecto</li> <li>- Seguimiento del Proyecto</li> <li>- Control del Proyecto</li> <li><b>Evaluación del proceso</b></li> </ul>	
<b>EVALUACIÓN FINAL</b>			
<b>INFORME</b>			

### ALGUNAS CUESTIONES A DEFINIR Y TENER EN CUENTA

- **Misión, visión y valores:** se debe fijar muy bien el motivo de existencia de la organización o proceso emprendido y el campo en el que se desarrolla, así como lo que quiere ser y los valores en los que se apoya. La organización o proceso no puede serlo todo a la vez y tiene que elegir una serie de valores, pocos, que la definan a lo largo de los tiempos.
- **Líneas, objetivos y políticas estratégicas:** las líneas estratégicas, objetivos y políticas son las que van a dirigir todo aquello que hagamos, por lo que tienen que estar muy bien enfocadas y no desviarse para intentar abarcar todo.
  - Estrategias corporativas: Acciones mirando hacia el interior del proceso, hacia la organización, hacia el valor diferencial (yo gano)
  - Estrategias competitivas: Acciones que buscan hacerse con un hueco propio en un espacio o sector. (yo gano-tu pierdes)
  - Estrategias Colaborativas: Acciones que se ejecutan en red poniendo los valores en post de una mejora común (nosotros ganamos)

- Estrategias de crecimiento: Acciones de mejora de organización y resultados.
- Retener, captar o fidelizar personas: Acciones cuyo fin es trabajar sobre el grupo humano y sus emociones con respecto al proceso.
- **Los segmentos de población:** por supuesto, debemos ser conscientes de que llegar a un mercado de masas en determinados mercados es inviable, por lo que hay que decidir a qué segmentos de mercado nos dedicamos.
- **Posicionamiento e identidad corporativa:** por último, como consecuencia de las anteriores decisiones, ya tenemos bastante claro qué atributos queremos que nos definan como marca y cómo nos gustaría ser percibidos. Esto va a marcar la forma de interactuar con clientes y grupos de interés.

## OTROS PEQUEÑOS APUNTES TRAJIDOS A TENER EN CUENTA:

### RESILIENCIA COMUNITARIA

La resiliencia comunitaria, se trata de una concepción latinoamericana desarrollada teóricamente por E. Néstor Suárez Ojeda (2001), a partir de observar que cada desastre o calamidad que sufre una comunidad, que produce dolor y pérdida de vidas y recursos, muchas veces genera un efecto movilizador de las capacidades solidarias que permiten reparar los daños y seguir adelante.

*El estudio, permitió establecer los primeros pilares de la resiliencia comunitaria como:*

- La Autoestima colectiva, que involucra la satisfacción por la pertenencia a la propia comunidad.
- La Identidad cultural, constituida por el proceso interactivo que a lo largo del desarrollo implica la incorporación de costumbres, valores, giros idiomáticos, danzas, canciones, etcétera, proporcionando la sensación de pertenencia.
- El humor social, consistente en la capacidad de encontrar la comedia en la propia tragedia para poder superarla.
- La honestidad estatal, como contrapartida de la corrupción que desgasta los vínculos sociales
- La solidaridad, fruto de un lazo social sólido que resume los otros pilares.

### ¿QUÉ ES LA FACILITACIÓN DE GRUPOS?

"La facilitación de grupos es un proceso en el que una persona, cuya elección es aceptable para todos los miembros del grupo, esencialmente neutral, y sin autoridad sustantiva en la toma de decisiones, diagnostica e interviene en un grupo para ayudarlo a mejorar la manera en que identifica y resuelve sus problemas y toma decisiones, aumentando así la efectividad del grupo" (Roger Schwarz, *The Skilled Facilitator*, Jossey Bass, 2002). La facilitación de grupos es un conjunto de herramientas, técnicas y habilidades para garantizar el buen funcionamiento de un grupo, tanto en la consecución de sus objetivos y realización de su visión colectiva, como en la creación de un clima relacional donde reine la confianza y una comunicación fluida, empática y honesta.

La facilitación ayuda a prevenir conflictos al incidir tanto en los aspectos estructurales y productivos del grupo, especialmente en la toma de decisiones y la evaluación de las estructuras grupales existentes, visibles y ocultas, como en el propio proceso grupal, desvelando problemas relacionales, situaciones de privilegio y abuso de poder y otros

efectos no deseados de la cultura grupal. También ayuda a resolver conflictos, en caso de que éstos aparezcan, en combinación con técnicas diversas, como el Foro Orientado a Procesos, FOP, o la Mediación. La facilitación es un trabajo difícil porque es exigente mentalmente, cognitiva y emocionalmente. Para facilitar grupos, tanto en un contexto informal como formal, la persona facilitadora debe aprender una serie de técnicas que, en el futuro, formarán parte de su 'caja de herramientas' del oficio. En la mayoría de los casos, sin embargo, una aplicación rutinaria de estas técnicas no es suficiente. Para que sean realmente efectivas deben ir acompañadas de una actitud abierta y empática, con capacidad para responder a situaciones imprevistas y atender de la mejor manera posible las necesidades del grupo en cada momento, sobre todo en momentos de tensión o conflicto. Por ello, además de las técnicas, que se aprenden, una persona que quiera facilitar grupos debe adquirir habilidades, lo cual sólo se consigue a través de un trabajo personal por el cual la persona practica y manifiesta en su vida cotidiana esa actitud que luego le será útil en su trabajo como facilitadora. La facilitación es especialmente valiosa en el caso de grupos de iguales, como asociaciones, cooperativas y comunidades, aunque se aplica con igual éxito a cualquier otro tipo de grupo, como una empresa, una organización no gubernamental o una administración pública. También se puede aplicar a grupos informales, como parejas y familias, grupos de amigos, vecinos, redes sociales, etc.

## **ALGUNAS CLAVES A CONSIDERAR EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DESDE EL TRABAJO SOCIAL**

En Trabajo Social la planificación tiene por finalidad generar cambios en los escenarios internos y externos, organizar las acciones y maximizar los recursos orientados a lograr el futuro que deseamos, con más desarrollo humano, igualdad de oportunidades, justicia social y sostenibilidad. Para alcanzar dicha finalidad precisa potenciarse y conducirse articulando procesos participativos y colaborativos entre los tres protagonistas referenciados de la Acción Social. Aplicada a la administración pública, la planificación implica diseñar, evaluar y mejorar las políticas de bienestar social, maximizando los recursos. Políticas sociales cuyos objetivos están orientados a satisfacer las necesidades sociales básicas como derechos universales de la ciudadanía, tal como se recoge en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

En España, los Derechos Humanos están recogidos en la Constitución de 1978, donde se refleja el nuevo modelo de bienestar social que se sustenta en los principios de los derechos sociales, igualdad de oportunidades, prevención, desarrollo social y humano, cooperación y corresponsabilidad social. Los mismos se concretan en la Ley de Servicios Sociales de las distintas Comunidades Autónomas, en las cuales se enumeran los principios fundamentales de igualdad, libertad, responsabilidad pública, universalidad, planificación, descentralización, normalización, participación, solidaridad, globalidad, prevención, reconocimiento y promoción de la iniciativa social, entre otros. A partir de estos principios, los objetivos de bienestar social, recogidos por De las Heras (2002 y 2005), están orientados a:

- Garantizar la atención de necesidades básicas al conjunto de la población mediante la universalización de las prestaciones básicas que han de ofertar los poderes públicos.

- Defender la igualdad de oportunidades en el acceso a los recursos públicos de forma integral y normalizada, incidiendo en las personas y grupos más desfavorecidos mediante planes, programas y proyectos.
- Establecer mecanismos de evaluación, coordinación y eficacia.
- Promover la solidaridad entre las instituciones y ciudadanía.
- Potenciar la calidad y participación de las personas destinatarias de los servicios públicos.

## HERRAMIENTAS APORTADAS DURANTE LA SESIÓN

1. **DAFO + RM:** <https://javisantobueno.com/2012/04/22/adforp/>
2. **MATRIZ DE OBJETIVO E IMPACTO:**  
<https://javisantobueno.com/2012/05/03/matriz-de-objetivos-e-impacto/>

## ENLACES Y RECOMENDACIONES

- **ESCUELA VECINAL FRAVM (VIDEOS Y TALLERES):**

[HTTPS://JAVISANTOSBUENO.COM/2016/10/17/ESCUELA-VECINAL-TALLER-SOBRE-OBJETIVOS/](https://javisantobueno.com/2016/10/17/escuela-vecinal-taller-sobre-objetivos/)

---

### BIBLIOGRAFÍA

Diseño de proyectos sociales. Aplicaciones prácticas para su planificación, gestión y evaluación. Perez Serrano, Gloria Narcea 2016

Planificación estratégica Marianela Armijo CEPAL 2011

<http://javisantobueno.com>

### OTROS PEQUEÑOS APUNTES TRAJIDOS A TENER EN CUENTA

LA PERSPECTIVA COMUNITARIA DE LA RESILIENCIA Juan de Dios Uriarte Arciniega Universidad del País Vasco

<https://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N47-1.pdf>

Facilitación de grupos. Una introducción por José Luis Escorihuela, 'Ulises'

Barranco, C. y Herrera, J.M. (2009). Planificación Estratégica y Trabajo Social. En Revista Acciones e Investigaciones Sociales. En prensa.