

Cambio Social para el Desarrollo Sostenible

**Módulo 8: Planificación y Gestión
para el desarrollo sostenible**

**Hernán Herrera Echeverry
Mónica Polanco González**

MÓDULO 8

Planificación y Gestión para el desarrollo sostenible

Hernán Herrera Echeverry – Profesor de la Universidad EAFIT - Medellín

Mónica Polanco González – Psicóloga, Universidad de San Buenaventura

© Pontificia Universidad Javeriana - Cali, WWF Colombia, y
Colectivo Interétnico.

Coordinación editorial: Taller de Comunicaciones WWF Colombia

Fotografías: WWF Colombia / David LÓPEZ, Sonia del Mar GONZÁLEZ
y Diana ORDÓÑEZ – El Bando Creativo

Diseño Gráfico: El Bando Creativo



Colectivo
Interétnico

El Proceso de Fortalecimiento de Capacidades: "Cambio Social para el
Desarrollo Sostenible", se adelanta con recursos de WWF Reino Unido.

La publicación de este Módulo es posible gracias al apoyo de
WWF Reino Unido y de WWF Holanda.

Primera edición, abril de 2008
Santiago de Cali, Colombia

Presentación general

WWF Colombia, la Pontificia Universidad Javeriana - Cali y el Colectivo Interétnico, con el apoyo del Centro de Investigación y Educación Popular (Cinep) han integrado sus competencias y capacidades en el Proceso de Fortalecimiento de Capacidades: Cambio Social para el Desarrollo Sostenible. Este Proceso pretende fortalecer las capacidades de individuos y organizaciones en el ejercicio de una cultura de democracia, autogestión y desarrollo propio. Se busca incidir en la toma de decisiones relacionadas con la conservación y manejo responsable de los bienes de uso público y, además, generar las condiciones para garantizar mayores niveles de bienestar colectivo.

El proceso de formación recoge la experiencia de distintos programas, estudios e iniciativas que WWF ha llevado a cabo en coordinación con organizaciones e instituciones socias, así como las experiencias de la Pontificia Universidad Javeriana - Cali, El Colectivo Interétnico y el Cinep.

El Proceso empezó a tomar cuerpo en diciembre de 2005, cuando se presentó y fue retroalimentada una primera propuesta. A partir de ese momento, se han complementado los saberes para la estructuración del programa académico con contenidos y metodologías que respondan a las necesidades y desafíos de la gestión ambiental, con criterios de sostenibilidad, lo cual es uno de los grandes y más comunes retos de las organizaciones en el país.

El Proceso, consolidado mediante un sistema modular con enfoque integral e interdisciplinario, se llevará a cabo en dos encuentros de 15 días, que se complementarán con jornadas de trabajo en campo para acompañar y apoyar a cada uno de los participantes en el desarrollo de un proyecto que cada organización inscribe en el proceso. Los Módulos son:

1. Análisis Socio - Político

2. Valores, liderazgo y organización comunitaria
3. Medio ambiente y escenarios de conservación
4. Comunicaciones
5. Identidad, pensamiento propio y educación
6. Economía, sociedad y cultura
7. Legislación ambiental
8. Planificación y gestión para el desarrollo sostenible
9. Negociación y manejo de conflictos ambientales
10. Métodos y técnicas para capacitadores.

Los contenidos de cada módulo fueron preparados con el fin de generar apropiación de conceptos, metodologías y herramientas para el emprendimiento de acciones colectivas, la afirmación de valores y actitudes que cualifiquen la capacidad de los individuos y las organizaciones participantes.

Esta propuesta –soportada en herramientas didácticas como el taller, el aprendizaje colectivo, método de casos, aprendizaje basado en problemas, el intercambio de experiencias y el juego de roles– será concretada a través del desarrollo del proyecto que cada participante vinculó al proceso formativo.

Detrás del conjunto del Proceso, así como de cada módulo, hay un equipo de profesionales y expertos, cuya experiencia evidencia el compromiso por la construcción de relaciones armoniosas con la naturaleza y de condiciones que propicien un cambio social real y efectivo.

Contenido

Introducción	7
Capítulo 1: Estrategia y pensamiento estratégico.....	9
Presentación	10
El concepto del valor comunitario	10
Pensamiento crítico	12
El concepto de estrategia.....	13
Pensamiento estratégico	15
Trampas que nos impiden pensar estratégicamente y soluciones para evitarlas	19
Capítulo 2: Definición de los enunciados fundamentales.....	39
Presentación	40
Misión compartida.....	40
Visión compartida	42
Principios de actuación y valores compartidos.....	44
Capítulo 3: Análisis y diagnóstico estratégico.....	49
Presentación	50
Análisis de limitaciones, oportunidades, fortalezas y amenazas (LOFA).....	51
Análisis estructural	57
Capítulo 4: La formulación y ejecución de estrategias	67
Presentación	68
Análisis de coherencia entre la misión, visión y el análisis estratégico realizado con la estrategia formulada	69

Objetivos estratégico.....	76
Mapas estratégicos.....	79
Constructor de indicadores y metas	82
Iniciativas estratégicas como proyectos	84
Bibliografía.....	87

Introducción

El módulo tiene como objetivo propiciar un espacio para que la comunidad y la organización desarrollen una visión de largo plazo mediante el análisis y la interrelación de diversas variables del contexto. Se busca que el lector descubra las potencialidades y amenazas de tal contexto y pueda actuar oportunamente para ayudar a hacer posibles los planes de vida de los miembros de la comunidad. Además, se pretende abordar desde el análisis crítico la base conceptual y los diferentes enfoques de la planeación y se establecen las diferencias fundamentales entre planes y procesos de planeación.

Utilizando elementos del pensamiento estratégico, este módulo motiva en los estudiantes la reflexión sobre el territorio como eje fundamental de los procesos de planeación participativa y la planeación como elemento de consolidación organizativa. Así mismo, se proporcionan herramientas para la planeación participativa en los territorios.

Finalmente se profundiza de manera conceptual y aplicada en las metodologías modernas de mayor efectividad para la elaboración de sistemas de monitoreo y seguimiento de planes estratégicos de desarrollo, de tal manera que se propicia el aprendizaje comunitario y la generación de una dinámica de ajuste que mantengan la pertinencia con las necesidades prioritarias en las comunidades u organizaciones.

El módulo incluye ejercicios para recuperar los saberes previos, experiencias, contextos y nociones, pero además explícita conceptos básicos de estrategia y procesos de planeación estratégica, tratando de rescatar el sentido de estos conceptos para los procesos de la gente. Igualmente, para cada uno de los temas que se abordan en los cuatro capítulos se proponen ejercicios de comprensión que permitan a los participantes no sólo hacer lectura, sino también hacer síntesis, relación de conceptos y apropiación



de los mismos. También se proponen talleres para desarrollar la competencia de pensamiento estratégico, y la elaboración de planes estratégicos para que los estudiantes puedan replicar los ejercicios y temáticas con las comunidades.

El módulo está estructurado de forma que inicia en el capítulo uno con una aproximación a los conceptos asociados a los procesos de planeación y pensamiento estratégico. De ahí en adelante el módulo continúa siguiendo la secuencia ordenada de un proceso de planeación estratégica; el capítulo dos explica la definición de los enunciados fundamentales de la organización comunitaria; el capítulo tres expone las herramientas para realización del análisis y diagnóstico estratégico; y, el capítulo cuatro muestra la formulación de la estrategia y el establecimiento de mecanismos para realizar seguimiento. Finalmente, se incluye una lista con bibliografía complementaria que los estudiantes pueden consultar para ampliar su conocimiento sobre los temas tratados.



Capítulo 1

Estrategia y pensamiento estratégico



Presentación

El objetivo de este primer capítulo es introducir los conceptos básicos asociados a los procesos de planeación estratégica, que nos permitan tener claridad sobre las bondades y limitaciones del uso de las diferentes herramientas y metodologías existentes. Se trata de que el lector comprenda que estas herramientas no sirven de nada, si la comunidad no desarrolla una verdadera capacidad de pensar estratégicamente y las utiliza con el sentido específico de crear valor comunitario.

En la primera parte del capítulo se conceptualiza la creación de valor comunitario, seguidamente se definen y ejemplifican las formas de pensamiento que nutren la planeación estratégica exitosa: el pensamiento crítico y el pensamiento estratégico. Posteriormente se aclara el concepto de estrategia y se finaliza con las trampas cotidianas que debemos evitar para desarrollar el pensar estratégicamente. En el final del capítulo, también se incluyen una serie de ejercicios y talleres para practicar lo explicado.

El concepto de valor comunitario

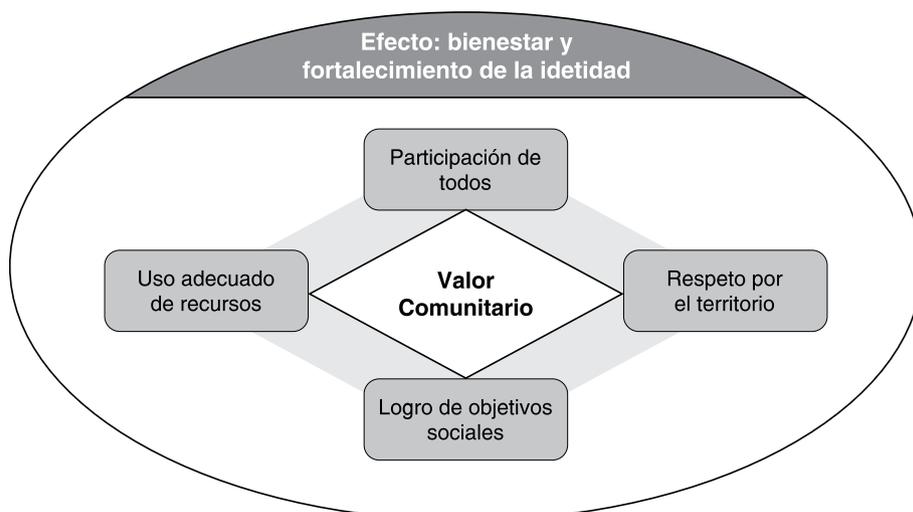
Se produce valor comunitario cuando una comunidad, en un territorio determinado, se constituye como tal, se organiza, activa mecanismos de participación, se propone objetivos sociales que generan bienestar colectivo en armonía con dicho territorio y los logra de la manera más efectiva posible. Esta definición tiene en cuenta cuatro aspectos fundamentales: la búsqueda del uso más adecuado de los recursos de que dispone la organización comunitaria, la utilización eficaz de mecanismos que garanticen la participación de todos los miembros, la consecución de objetivos de beneficio común y el respeto por el territorio que habita. Estos cuatro aspectos constituyen el diamante del valor comunitario.

La figura 1 plantea que el efecto de la creación de valor comunitario se refleja en la construcción de bienestar sostenible que considere lo económico, lo social, lo cultural y lo ambiental, de acuerdo a nuestro proyecto de vida y proyecto político. La creación del valor comunitario, además de permitirnos alcanzar mejores niveles de vida, se manifiesta también en la afirmación de la conciencia de nuestro ser, la cual es producto de un devenir particular, a través de un proceso de construcción social, económica, política y cultural.

La creación de valor comunitario fortalece nuestra comunidad y facilita que sus miembros mantengan una conciencia plena de su originalidad como pueblo, para utilizar esta conciencia al ac-



Figura 1: El diamante de la creación de valor comunitario



tuar y relacionarnos con otros actores de la sociedad, en nuestra tarea de aportar a la construcción de una sociedad más justa, en la que se respeten los derechos de todas y todos.

El valor comunitario se crea cuando la comunidad está pendiente de que todas las acciones que ejecuta están orientadas por los ejes del diamante. El uso adecuado de los recursos significa hacer el aprovechamiento más eficiente de todo cuanto tenemos a nuestra disposición para lograr los objetivos trazados. La participación de todos hace legítimo el proceso de generación de valor comunitario. No se puede generar valor comunitario si no se motiva y valora la participación de mujeres y hombres, jóvenes y mayores en los procesos de creación, evaluación y ejecución de alternativas de acción para el logro de los objetivos comunitarios. Fortalecer la participación y la movilización comunitaria y aprovechar los espacios y las instancias para la participación, son los pilares de la creación de valor comunitario. Implica el respeto por el territorio donde nuestras comunidades habitan, por ello la creación de valor comunitario genera calidad ambiental, es decir, una actuación en donde la conservación y el uso debido de los recursos naturales está en armonía con su aprovechamiento para el bienestar común.

Finalmente se crea valor comunitario en la medida que la misma comunidad idea, evalúa, adopta y ejecuta alternativas de acción que le permiten conseguir objetivos trazados a partir de sus aspiraciones asociadas a su visión de futuro. Se satisfacen estas aspiraciones cuando la organización comunitaria, a través de su gestión, logra mostrar resultados, alcanzando los objetivos de corto plazo, sin que ello entorpezca el logro de las metas más ambiciosas de largo plazo.



Pensamiento crítico

El pensamiento crítico es un proceso mediante el cual se usa el conocimiento y la inteligencia para llegar, de forma efectiva, a la posición más razonable y justificada sobre un tema, y en la cual se procura identificar y superar las numerosas barreras u obstáculos que los prejuicios o sesgos introducen. Quienes tratan de imponernos ideologías de diversa índole no valoran la necesidad de un razonamiento crítico. Con frecuencia, nos incitan a asumir posiciones tales como: "Tengan fe y dejen que sus sentimientos los guíen a la verdad" o "No dejes que los hechos o detalles interrumpen el camino hacia una historia interesante". Esto es así porque hoy en día muchos tratan de usar nuestras necesidades para manipular nuestras elecciones. Sin embargo, cuando la verdad es requerida no se puede caer en las mentiras o en lo que nos gustaría creer para protegernos, porque la verdad de aquel que gusta del razonamiento crítico es preferible a una mentira feliz.

El pensamiento crítico se propone analizar o evaluar la estructura y consistencia de los razonamientos, particularmente opiniones o afirmaciones que la gente acepta como verdaderas en el contexto de la vida cotidiana. Tal evaluación puede basarse en la observación, en la experiencia o en el razonamiento. El pensamiento crítico se basa en el análisis que trata de ir más allá de las impresiones y opiniones particulares, por lo que requiere claridad, exactitud, precisión, evidencia y equidad. Tiene por tanto una vertiente analítica y otra evaluativa. La inteligencia y el conocimiento que se posea no implican forzosamente que se pueda tener un razonamiento o pensamiento crítico. Hasta el mayor de los genios puede tener las más irracionales creencias o las más disparatadas opiniones. La teoría acerca del pensamiento crítico trata sobre cómo se debería usar la inteligencia y el conocimiento para alcanzar puntos de vista más racionales y objetivos con los datos que se poseen. Opiniones y creencias basadas en un razonamiento crítico pueden estar mejor cimentadas comparadas con aquellas formuladas a través de procesos menos racionales. Al mismo tiempo, los buenos pensadores críticos están normalmente mejor equipados para tomar decisiones y resolver problemas comparados con aquellos que carecen de esta habilidad aprendida. En teoría, para poder ser un buen pensador crítico se debería seguir y desarrollar los siguientes cinco pasos:

Paso 1: Adoptar la actitud de un pensador crítico. El primer paso para llegar a ser un hábil y diestro pensador crítico es desarrollar una actitud que permita la entrada de más información y permita detenernos a pensar. Esto implica: mente abierta, es-



cepticismo sano, humildad intelectual, libertad de pensamiento, natural curiosidad.

Paso 2: Reconocer y evitar las barreras y sesgos emocionales y de conocimiento.

Paso 3: Tener la habilidad de reconocer y construir argumentos.

Paso 4: Evaluar las fuentes de información.

Paso 5: Evaluar los argumentos.

El concepto de estrategia

El término estrategia es de origen griego. *estrategos* o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). En el diccionario Larousse se define estrategia como: "el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir"; lo que confirma su surgimiento del campo militar, referido a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla; sinónimo de rivalidad, competencia. No obstante lo anterior, es necesario precisar la utilidad de la estrategia en la construcción de planes de desarrollo comunitario, no sólo en su acepción de considerar la interdependencia con otros actores, sino también en función de brindar a las comunidades una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión social.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones, lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Una estrategia se caracteriza no solo por la representación detallada de una secuencia de acciones, sino también por una particular cualidad de dichas acciones. Existe una discusión, latente en la bibliografía especializada, entre una consideración "sustantiva" de la estrategia como un conjunto de operaciones ordenadas, aunque con un carácter más o menos flexible, frente a una consideración, que podríamos denominar "adjetiva", inherente a determinadas formas de actuar. Dicho de un modo más simple, entre el término de "estrategia" y el de "comportamiento estratégico".

K. J. Halten define estrategia en 1987 como: "el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los líderes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Henry Mintzberg (1998) plantea cinco definiciones con "p". Plan: Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy: (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón: de





comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición: identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.). Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Según George Morrissey (1996), el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello a donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí. Morrissey define la estrategia como la dirección en la que una organización necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo.

La estrategia se aplica en distintos contextos:

- Estrategia militar: conjunto de acciones y medidas tomadas para conducir un enfrentamiento armado.
- Juegos de estrategia: género de juegos en los que se tiene en cuenta la estrategia ya sea política, militar o económica.
- Estrategia Empresarial: se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.
- Estrategia comunitaria: es el proceso seleccionado por la comunidad de manera participativa y orientada por la generación de valor común, mediante el cual se espera alcanzar un estado futuro deseado.

La estrategia entonces consiste en los principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso para alcanzar los objetivos a

los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una comunidad pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los miembros de la comunidad, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras, constituye la ruta a seguir por los actores de la comunidad para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

Para complementar, propongo a continuación algunas definiciones de estrategia:

La definición de metas y objetivos a largo plazo y la adopción de acciones y la asignación de recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.

Alfred Chandler (1962[1998])

La estrategia supone un intento de alterar las fortalezas relativas que poseemos para diferenciarse para lograr nuestros objetivos de manera mas eficiente.

Keniche Omahe (1992)

Una estrategia es un modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una forma singular y viable basada en las capacidades y carencias relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y a las eventuales maniobras de otros actores inteligentes.

James Bryan Quinn (1991)

Pensamiento estratégico

Todas las cosas se crean dos veces, siempre hay una creación mental y luego una física; antes de emprender un viaje fijamos un destino, cuando alguien va a decir algo, lo adecuado es que piense antes de hablar. El pensamiento estratégico conlleva el hábito de pensar continuamente en las consecuencias futuras de lo que hacemos ahora, para estar más seguros de que vamos a obtener realmente lo que queremos. De tal forma que debemos entender que el pensamiento estratégico es la forma como logramos coordinar que las mentes creativas de los miembros de la comunidad, desde una perspectiva común, puedan avanzar juntos hacia el futuro deseado de manera satisfactoria.

"Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo" es la definición de la planificación propuesta por Ackoff (1969). La idea presentada en este módulo no difiere de esa idea, donde



el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad. Sin embargo, concebir el futuro deseado y los medios para alcanzarlo requiere mucho más que hacer planes y proyectos. Es necesario que la comunidad desarrolle la capacidad de pensar estratégicamente. En este apartado abordaremos el tema de qué es pensar estratégicamente y cómo podemos desarrollar tal capacidad en el proceso de planeación de la acción en nuestras comunidades.

El pensamiento estratégico es la forma de encontrar caminos para que la comunidad haga viables soluciones a las necesidades presentes, pero además para desarrollar fortalezas que le permitan anticiparse a problemas futuros, detectando amenazas y oportunidades que el contexto deriva. Una comunidad que desea pensar estratégicamente debe plantearse las siguientes preguntas: ¿Dónde estábamos ayer? ¿Dónde estamos hoy? ¿Dónde queremos estar mañana? y ¿cómo haremos para conseguirlo? Es muy sencillo elaborar un plan, pero es más complejo ponernos de acuerdo en visualizar el futuro que deseamos y determinar las bases desde las cuales se pueda construir el presente que se necesita para lograrlo.

El pensamiento estratégico tradicional opera hacia adelante y está basado en el cálculo, en la lógica o en la experiencia. Es una secuencia razonable de relaciones causa efecto: si ocurre tal cosa ocurrirá tal otra. El pensamiento estratégico parte del futuro deseado y retrocede hasta lo que hay que hacer para que se produzca, utilizando la inducción hacia atrás. Cuando la guía es el pasado, la experiencia nos condiciona y nos hace conservadores. Si tu quieres saber que ocurrirá en el futuro la mejor manera de averiguarlo es inventándolo. Planear desde el futuro es partir desde el ideal que hace nacer al pensamiento reflexivo, con sus fases de observación, problema, hipótesis, selección y ejecución, y convertirlo en un pensamiento estratégico para que la razón se combine con la pasión. Podemos decir que el pensamiento estratégico es como ver una película desde el final. La diferencia es que la película todavía no existe, uno mismo la deberá realizar. De ahí que los principales enemigos del pensamiento estratégico son el tiempo y la incertidumbre, porque cuanto más lejano es el objetivo más posibilidades de falla habrá en la posibilidad de alcanzarlo.

Para entender el proceso de inducción hacia atrás, intente resolver el siguiente problema, pensando en todos los posibles escenarios finales y determinado qué sería lo que seguramente ocurriría, teniendo en cuenta las preferencias de los actores:



- El alcalde va a someter a votación del Concejo el presupuesto para el año siguiente. Sabe que para que el presupuesto sea aprobado, necesita los votos de 3 concejales que tienen gran apoyo en la comunidad. Estos a su vez querrían presionar al alcalde para que antes de pasar el presupuesto haga un parque en su comunidad. A continuación se analizan las preferencias del Consejo y del alcalde, siendo: 4 lo más preferido y 1 lo menos preferido.
- A los concejales les interesa mostrar victorias políticas en la comunidad, es decir, para ellos sería mejor que el alcalde hiciera el parque sin que tuvieran que aprobar el presupuesto, por eso a este hecho le concederemos una preferencia de 4 para los concejales. Sin embargo, a los concejales también les gustaría mostrar el parque como resultado de su gestión, aunque fuera producto de aprobar el presupuesto del alcalde, por eso le otorgaremos una preferencia de 3 para a la situación. Finalmente, los concejales no están interesados en dejar que el alcalde haga pensar a la comunidad que por ellos no se adelantan las obras en el municipio, por eso preferirían aprobar el presupuesto (preferencia de 2) a no aprobarlo (preferencia 1) así el alcalde no haga el parque.
- El alcalde por su parte prefiere que le aprueben el presupuesto sin tener que hacer el parque (preferencia 4), porque de esa manera podrá destinar la plata del parque a otras cosas que considera más importantes. Si el alcalde hace el parque preferiría que le aprobaran el presupuesto (preferencia 3) a que no se lo aprobaran (preferencia 2), porque si no le aprueban el presupuesto no puede mostrar gestión. Lo peor que puede pasarle al alcalde es que ni se haga el parque y ni se apruebe el presupuesto (preferencia 1), porque en este caso habría un desgaste de su imagen.

Finalmente, podemos decir que el proceso de pensar estratégicamente requiere poner en práctica ciertas habilidades de modo que pueda elegir el mejor curso de acción. Se trata de seguir un proceso lógico que va desde el pensamiento a la acción, compuesto de cinco pasos:

- Definir un marco conceptual que sirva de guía: definir la idea de futuro deseado, desarrollar o aclarar la misión y la visión de la comunidad, sus metas y principios, constituye el primer paso del pensamiento estratégico.
- Realizar un diagnóstico de la situación: definir la idea de futuro deseado, desarrollar o aclarar la misión y la visión de la co-



munidad, sus metas y principios, constituye el primer paso del pensamiento estratégico.

- Identificar las alternativas estratégicas y evaluar las ventajas y desventajas de cada alternativa para escoger la alternativa con más ventajas, menos desventajas y más posibilidad de éxito: una vez que se ha desarrollado el marco que servirá de guía, es necesario identificar las distintas alternativas para lograr los objetivos propuestos en las condiciones existentes. Cuando se hayan identificado algunas opciones estratégicas, se necesita evaluar cada opción para ver en qué medida contribuye a la visión. Es preciso descartar aquellas que parecen no ser compatibles ni con la misión ni con las metas. El análisis debe incluir los beneficios y riesgos potenciales al poner en ejecución cada opción, y cada una de estas debe evaluarse en términos de los recursos disponibles. Debe elaborarse una lista de los recursos humanos y financieros que se estima se requerirían para implementar la opción elegida. Además, realice una evaluación de la capacidad que tiene la comunidad para adquirir los recursos que se han identificado, a fin de elegir las estrategias con mayores probabilidades de éxito.
- Transformar las alternativas en acciones: quienes piensan estratégicamente no actúan en esta forma si no logran transformar sus ideas en acciones. El último paso de este proceso consiste en formular un plan y comunicarlo a todos los interesados e iniciar su ejecución.
- Evaluar y ajustar las alternativas con base en los resultados: el plan puesto en marcha debe contener indicadores de seguimiento que nos permitan hacer un monitoreo del uso de los recursos y el logro de los objetos. El resultado de la evaluación me permite determinar desviaciones y hacer los ajustes necesarios para mantenerse enfocado en el logro de los objetivos. Pero, más importante, me permite aprender de la experiencia y realizar los ajustes necesarios para prevenir problemas futuros. Este es el proceso de administración estratégica, el cual implica que periódicamente deban plantearse preguntas como:
 - ¿Se están logrando las metas?
 - ¿Siguen siendo apropiadas las suposiciones y estrategias?
 - ¿Necesitan efectuarse cambios o ajustes, y si la respuesta es afirmativa, qué cambios o ajustes y cómo se ejecutarán?Debido a que el pensamiento estratégico se basa en las suposiciones sobre tendencias, siempre habrá sorpresas. Es posible que se presenten nuevas tendencias y la aparición de acontecimientos imprevistos requerirá que se modifiquen ciertos componentes del plan. Recuerde, la estrategia es como un mapa



Figura 2: El proceso estratégico



que orientará a la comunidad hacia su destino. Los desvíos ocasionales serán inevitables, pero al pensar estratégicamente puede anticiparse la necesidad de efectuar cambios y convertirla en una oportunidad para realizar mejoras en el plan.

Trampas que nos impiden pensar estratégicamente y soluciones para evitarlas

Si analizamos la elección inadecuada de alternativas estratégicas en el pasado, por lo general la mala elección se atribuye al modo como éstas fueron hechas: los problemas no estaban claramente establecidos, no se recolectó la información pertinente, ni se calcularon las causas y consecuencias. Sin embargo, en muchas ocasiones la falla no está en el proceso, sino en la mente de los miembros de la comunidad que tomaron la decisión. El funcionamiento del cerebro humano por lo general interviene y sabotea la elección de estrategias para llegar a la realización de los objetivos planteados.

Los autores John Hammond, Ralph Keeney y Howard Raiffa (1998) analizaron algunas trampas psicológicas, las cuales están interviniendo negativamente en las elecciones de estrategias: la trampa del ancla lleva a la comunidad a dar importancia a la primera información que se tiene. La trampa de la situación creada dirige a la comunidad hacia el mantenimiento de los acontecimientos del momento, sin dar importancia a la existencia de otras alternativas mejores; la trampa de "llorar sobre la leche derrama-





da” lleva a los miembros de una comunidad a seguir cometiendo los errores del pasado; la trampa de la prueba de confirmación hace que los integrantes de la comunidad busquen información que les ayude a respaldar lo que se desea en el momento y a descartar alguna información contraria; la trampa de la expresión tiene lugar cuando los miembros de la comunidad expresan mal un problema, afectando el proceso de elección de estrategias; la trampa de exceso de confianza lleva a la comunidad a no valorar sus conocimientos; la trampa de la prudencia induce a la comunidad a ser en exceso cuidadosos y a dilatar la toma de decisiones cuando realizan apreciaciones sobre hechos dudosos.

Para evitar que quienes eligen las estrategias en la comunidad caigan en todas estas trampas, es importante que hagan conciencia de ellas: hombre prevenido vale por dos. Las comunidades deben adoptar medidas para proteger su territorio y mejorar su calidad de vida, por ello la elección de alternativas estratégicas es una tarea importantísima, aunque difícil y bastante arriesgada, debido a que una mala estrategia puede perjudicar, a veces de forma irreparable el logro de los objetivos sociales.

La trampa de los paradigmas o situaciones creadas

A todos los individuos les gusta creer que las decisiones se toman con lógica y objetividad. Por lo general siempre se actúa con predisposiciones y estas acciones afectan la elección de estrategias que se adoptan. Por ejemplo, las personas que eligen alternativas estratégicas muestran una predisposición hacia las alternativas que perpetúan las situaciones creadas. Podemos observar

esta tendencia siempre que se introduce un producto completamente novedoso. Los primeros automóviles, que recibieron el revelador nombre de "carruajes sin caballos" se parecían mucho a las carretas que venían a reemplazar.

Otro ejemplo está en el contexto ecológico; la biología clasificó como mamíferos a aquellos animales que parían crías y las amamantaban y ovíparos a aquellos animales que tenían sus crías por medio de huevos. Con el tiempo descubrieron en Australia un animal llamado ornitorrinco, que tenía sus crías por medio de huevos y al nacer los amamanta; la existencia de esta especie creó en los investigadores una gran confusión. Todos mencionaban que era una rareza de la naturaleza y no comprendían cómo existiera un animal que se saliera de la clasificación "natural", para ellos tenía que ser mamífero u ovíparo pero no las dos cosas al mismo tiempo. A las biólogas y biólogos, se les olvidaba que esa clasificación era creada por ellos y no por la naturaleza y que esa clasificación constituía un paradigma que les impedía aceptar la existencia del Ornitorrinco, el cual habitaba en el planeta mucho antes de que ellos idearan tal clasificación de mamíferos y ovíparos.

El origen del paradigma de la situación creada se encuentra muy ligado a nuestro pensamiento, en el intento de proteger nuestro ego de un posible daño. Cuando se crea una nueva situación, esto implica que se lleve a cabo una acción, y cuando se realiza esta acción, se asumen responsabilidades, y por consiguiente se queda expuesto a recibir críticas y a arrepentirnos. Por otro lado puede ser que por naturaleza se busquen algunos motivos para no actuar. En muchos casos la forma de actuar más segura es aferrarse a la situación creada, ya que esto ayuda a no correr riesgos psicológicos.

En algunos experimentos se identificó el atractivo magnético de la situación creada; en uno de estos experimentos reunieron un grupo de personas y de forma aleatoria se repartieron dos regalos, los cuales tenían un valor aproximadamente idéntico: a la mitad del grupo se le dio una tasa para tomar café y a la otra mitad se le entregó una chocolatina. Seguidamente se les dijo a todos que podían cambiar fácilmente el regalo que habían recibido por el otro regalo. En este planteamiento podríamos pensar que la mitad de las personas desearían cambiar su regalo, lo cierto es que sólo una de cada diez lo cambió. Esto indica que la situación creada ejerció su poder aunque se hubiera establecido solo unos minutos antes.

Igualmente otros estudios han logrado demostrar que entre más opciones se den, más fuerza tiene la situación creada. Por ejemplo son más las personas que se quedan con la situación



creada cuando se les ofrece dos alternativas que cuando se les ofrezca una: A y B en lugar de únicamente A ¿por qué? Este proceso de elegir entre A y B implica un esfuerzo adicional; pero si se elige la situación creada se evita ese esfuerzo.

Finamente exponamos un ejemplo sobre cómo se crea un paradigma. Un grupo de científicos encerró cinco monos en una jaula, en cuyo centro colocaron una escalera y, sobre ella, un montón de bananas. Cuando un mono subía la escalera para agarrar las bananas, los científicos lanzaban un chorro de agua fría sobre los que quedaban en el suelo. Después de algún tiempo, cuando un mono iba a subir la escalera, los otros lo agarraban a palos. Pasado algún tiempo, ningún mono subía la escalera, a pesar de la tentación de las bananas. Entonces, los científicos sustituyeron uno de los monos. La primera cosa que hizo fue subir la escalera, siendo rápidamente bajado por los otros, quienes le pegaron.

Después de algunas palizas, el nuevo integrante del grupo ya no subió más la escalera. Un segundo mono fue sustituido, y ocurrió lo mismo. El primer sustituto participó con entusiasmo de la paliza al novato. Un tercero fue cambiado, y se repitió el hecho. El cuarto y, finalmente, el último de los veteranos fue sustituido. Los científicos quedaron, entonces, con un grupo de cinco monos que, aun cuando nunca recibieron un baño de agua fría, continuaban golpeando a aquel que intentase llegar a las bananas.

Si fuese posible preguntar a algunos de ellos por qué le pegaban a quien intentase subir la escalera, con certeza la respuesta sería: "No sé, las cosas siempre se han hecho así, aquí..." ¿Te suena conocido? Esta historia, de una o de otra manera, nos hace cuestionarnos acerca del paradigma social al cual respondemos y por qué estamos haciendo las cosas de una manera, si a lo mejor las podemos hacer de otra.

¿Qué se puede hacer al respecto?

Hay que tener en cuenta que en una determinada elección de estrategias, es probable que la mejor opción sea seguir con la situación creada. Sin embargo, si se tiene conciencia de que posiblemente estamos atrapados en la trampa de la situación creada, podemos utilizar las siguientes técnicas para disminuir su fuerza:

- Tenga presente sus objetivos y analice si la situación creada logra satisfacerlos, puede ser que descubra que algunos elementos de la situación reinante se vuelvan un obstáculo para sus objetivos.
- No se debe pensar que la situación creada es la única alternativa que se tiene. Identifique otras opciones para utilizarlas como posibles alternativas.



- Pregúntese si elegiría la alternativa de la situación creada, si en verdad no fuese realmente la situación creada.
- No dramatice los esfuerzos de cambiar y optar por una alternativa diferente a la que ofrece la situación creada.
- Tener presente que lo llamativo de la situación creada cambiará con el transcurrir del tiempo. En el momento que se comparen las distintas alternativas hay que evaluarlas teniendo en cuenta el punto de vista del futuro y el presente.
- Si posee algunas alternativas mejores que la situación creada, no se debe limitar a la situación creada únicamente, ya que esto dificulta la elección de una mejor alternativa.

La trampa anclaje y ajuste

La población de Londres es de 7.5 millones de habitantes. ¿Qué cantidad de habitantes cree usted que tiene Bogotá? Piense si usted como muchas otras personas, tomó la cifra de 7.5 millones dada en la primera frase (cifra que se eligió de forma arbitraria) para calcular su respuesta a la pregunta. Frase y pregunta han sido planteadas a diferentes grupos de personas durante muchos años y se encontró que en la mitad de los casos, se utilizó los 7.5 millones de la primera frase para calcular la población de Bogotá. Sin excepción, las respuestas que se dieron a la pregunta disminuyeron en varios millones, cuando en la primera frase se utilizó una cifra menor.

Esta investigación sirvió para ilustrar un fenómeno mental muy conocido con el nombre de ancla. En el momento en que estamos analizando una estrategia, la mente concede prioridad de forma exagerada a la primera información que se adquiere. Las impresiones, estimaciones o datos iniciales sujetan los pensamientos y juicios posteriores.

Las anclas poseen muchos disfraces. Aparecen como algo tan simple y aparentemente inofensivo como el comentario de otro miembro de la comunidad o una noticia leída en un periódico. En las comunidades los tipos de anclajes más utilizados son los acontecimientos o tendencias pasadas. Por ejemplo las comunidades que comercializan algunos productos tratan de adivinar las ventas para el año siguiente y para esto empiezan analizando la cantidad de ventas realizadas los años anteriores; aquí las cifras pasadas se convierten en anclas, y aunque las cifras anteriores pueden ser útiles en el cálculo de la previsión, si se da mucha prioridad a aquellos acontecimientos pasados, se pueden ignorar otros factores. En las situaciones que se caracterizan por cambios rápidos, las anclas históricas pueden dar paso a falsas suposiciones y consecuentemente a la elección de estrategias inadecuadas.



¿Qué se puede hacer al respecto?

La influencia de las anclas en la elección de alternativas estratégicas ha quedado documentada en muchos experimentos. Estas anclas influyen en la elección de estrategias de las personas y organizaciones, nadie puede escapar a su influencia; es una trampa absolutamente extendida. Las organizaciones comunitarias que son conscientes de los peligros de las anclas pueden reducir su consecuencia mediante el empleo de las siguientes técnicas:

- Mirar el problema desde diferentes puntos de vista. Hacer el esfuerzo de utilizar puntos de partida y métodos alternativos, a cambio de aferrarse solamente a la primera idea que le venga a la cabeza.
- Piense bien el problema usted mismo antes de ir a consultarlo con otras personas, para que las ideas de los demás no actúen como anclas.
- Muéstrese abierto de mente. Consiga información y opiniones de diferentes personas para ampliar las referencias y lograr orientar la mente hacia nuevas direcciones.
- Tener mucho cuidado de evitar las anclas de los consejeros, asesores y demás personas a las cuales haya solicitado información y consejo. Ser cauteloso y no contar todas sus ideas, previsiones y decisiones provisionales. Si se comete el error de contar demasiadas cosas, sus ideas preconcebidas pueden influir en ellos y volver a usted.
- Ser muy prudente con las anclas cuando se estén buscando consensos. Analizar sobre la postura que se tiene antes de que empiece el diálogo, esto ayuda a no quedar anclado por la propuesta inicial de la otra parte.

La trampa de la representatividad

La representatividad es una trampa mediante la cual quien elige una estrategia, eleva o disminuye su creencia acerca de las posibilidades reales de que ocurra un acontecimiento y por tanto condiciona la elección en un sentido viciado. La representatividad incita a la tendencia de evaluar las probabilidades de que un hecho ocurra con base en impresiones personales que se han dado en acontecimientos similares. Por ejemplo, la representatividad está presente en todos los juicios xenofóbicos; así, pensamos que los costeños son perezosos o que las mujeres de Pereira son fáciles o que todos los paisas son aprovechados. En estos casos se utilizó el criterio "es de la costa o de Pereira o de Medellín" para facilitar el proceso complejo relacionado con reconocer el real potencial de las personas. Si alguien de una universidad viene a hacer un taller y el taller no sale bien, tendemos a pensar que todos los talleres que hacen personas de esa universidad son malos.





Desgraciadamente esta trampa puede ocasionar la elección de estrategias sesgadas. Por ejemplo la comunidad puede pensar que el nuevo alcalde les concederá ciertos beneficios nada más porque el anterior que es del mismo movimiento político, lo hizo; sin embargo, podría requerirse mucho más tiempo y diálogo para convencer al nuevo alcalde.

¿Qué se puede hacer al respecto?

Permitir que la representatividad influya en la elección de estrategias es desaconsejable. La representatividad es una trampa perjudicial por ser prejuiciosa. Las organizaciones comunitarias que son conscientes de los peligros de la representatividad pueden reducir sus consecuencias mediante el empleo de las siguientes técnicas:

- Reconocer cuáles son nuestros prejuicios personales y tenerlos presentes al evaluar cualquier tipo de información que recibamos.
- Hacer el esfuerzo por considerar la experiencia de otras personas que han enfrentado situaciones con condiciones similares a la nuestra.
- Muéstrese abierto de mente y reconozca que lo que fue, no necesariamente debe seguir siendo de la misma manera. Recuerde que en cada situación se puede aprender algo nuevo.
- Ser consciente de que con cada situación nueva se puede estar creando un prejuicio que puede afectar sus decisiones futuras.
- Escuche con tranquilidad y objetividad a todas las personas, recuerde que todos tienen algo que decir.

La trampa de la información disponible o capacidad para recordar

Esta trampa se basa en elegir estrategias teniendo en cuenta las informaciones que ya está disponible en la memoria. Esta información es fácil de recordar cuando corresponde a acontecimientos recientes. Por ejemplo, usted puede considerar el grado de amistad de una persona "A" por los favores que "A" le ha hecho los últimos meses y sobreestimarla frente a la amistad de otra persona "B" que le apoyó de manera decidida en el pasado. Esta trampa también hará que usted sobrestime la frecuencia de acontecimientos inusuales, haciéndole pensar que ocurren más a menudo de lo que realmente pasan. Por ejemplo, si ocurrió recientemente un accidente grave en una carretera, donde murieron varias personas y a este accidente se le da mucha difusión, decimos que esa carretera es peligrosa.

Esto suele ocurrir también cuando hay un accidente aéreo y sale por prensa, radio y televisión, tendemos a pensar que viajar en avión es más peligroso que en carro. Cuando una persona de la comunidad fallece de pulmonía, pensamos que esta enfermedad es más peligrosa y frecuente de lo que realmente es. Todo aquello que distorsione la capacidad de recordar los acontecimientos de forma equilibrada distorsiona la evaluación de la probabilidad de ocurrencia de un determinado fenómeno o hecho.

¿Qué se puede hacer al respecto?

La mejor forma de evitar las trampas de la capacidad de recordar consiste en adoptar un sistema muy disciplinado para realizar pronósticos y estimar las probabilidades. Se recomiendan las siguientes medidas:

- Un acontecimiento dramático o traumático en nuestra vida también puede distorsionar nuestra forma de pensar y por ello usted puede estar haciendo un pronóstico inadecuado en una situación incierta.
- Analice detenidamente todos sus presupuestos de partida para asegurarse que su capacidad de recordar no le está influyendo indebidamente.
- Siempre que pueda consiga datos e información real de la gente que conoce. Trate de no dejarse guiar por impresiones.

La trampa del exceso de confianza o del exceso de prudencia

Las personas por lo general tienden a hacer pronósticos referentes a hechos que pueden pasar y a menudo muestran un exceso de confianza ante estos pronósticos. Esto lleva a que se



cometan errores de juicio en la elección de estrategias eficientes para el logro de los objetivos de la comunidad. Por ejemplo, en un experimento se les indicó a los tenderos de una región que pronosticaran la venta de libras de papa durante el mes de marzo del año en curso. Cada uno de ellos debería indicar una banda conformada por la cifra mínima y máxima de libras que podría ser vendida. Cuando se les preguntó acerca de si se habían cumplido sus pronósticos, el 30% de ellos vendieron una cifra por debajo de la cifra más baja que habían proyectado y el 20% vendieron una cantidad más alta de la cifra mayor que habían pensado. El resultado es que el exceso de confianza de los tenderos hizo que sus bandas de pronóstico (valores entre la cantidad superior e inferior) fueran demasiado estrechos y por eso fallaron en sus predicciones, no obstante que conocían la región.

Cuando hay exceso de confianza y se hacen las predicciones demasiado bajas, los tenderos no pueden cumplir con la demanda de arroz de la comunidad; por el contrario cuando hay exceso de confianza sobre predicciones demasiado altas seguramente habrá un desperdicio de papas, porque se comprará más de lo que se vende en la realidad. Al seleccionar una estrategia o emprender un proyecto, las comunidades deben hacer con frecuencia bandas de estimaciones. Si la comunidad subestima el extremo superior de la banda o sobreestima el extremo inferior, deja pasar oportunidades interesantes o se expone a un riesgo mayor del que piensa.

De la misma manera perjudica la elección de estrategias a los miembros de la comunidad, la trampa del exceso de precaución o prudencia. Cuando se está ante una situación en la cual hay mucho en juego y se tiene que elegir entre varias estrategias, tendemos a canalizar nuestras creencias para mantenerlas en una banda segura. Las personas han llegado al extremo de codificar en su mente el exceso de prudencia en procedimientos usuales de toma de decisiones; por ejemplo, a menudo escuchamos frases como "es mejor que sobre y no que falte" o analicemos "lo peor que pueda pasar" aun a pesar de las probabilidades de que pasen tales circunstancias sean remotas. Lo anterior incrementa los costos sin aportar ventaja alguna para la elección de una estrategia. En algunas ocasiones, cuando se actúa con exceso de prudencia, los resultados pueden ser más perjudiciales, que cuando se actúa con imprudencia. Por ejemplo, cuando nos excedemos en el tiempo de cosecha de una fruta, esperando excesivamente que madure, seguro obtenemos un precio más bajo que cuando la cosechamos en su punto exacto.





¿Qué se puede hacer al respecto?

Todos creemos tener una habilidad para hacer estimaciones sobre el tiempo, la distancia, el peso y el volumen, debido a que realizamos constantes juicios sobre estas variables y recibimos retroalimentación rápida sobre la exactitud de esas estimaciones. La práctica diaria hace que nuestra mente calibre cada vez con más exactitud; sin embargo, hacer estimaciones o previsiones sobre acontecimientos inciertos es algo muy diferente. Aquí hay algunas técnicas que le permitirán evitar el exceso de confianza:

- Cuando haga un pronóstico con base en determinadas suposiciones, y el pronóstico se cumple, revise si las suposiciones también se cumplieron antes de decir que su manera de pronosticar fue adecuada.
- Para reducir el exceso de confianza a la hora de realizar estimaciones, no pronostique un solo número. Pronostique un valor máximo y mínimo posibles, esto le ayudará a evitar quedar anclado por un valor inicial. Después cuestione las estimaciones del máximo y mínimo. Trate de imaginarse circunstancias bajo las cuales la cifra real pudiese quedar por debajo de su mínimo o por encima de su máximo y ajuste la banda.
- Reflexione sobre las estimaciones de otros miembros de la comunidad, recuerde que ellos pueden caer también en el exceso de confianza o de prudencia.
- Para evitar la trampa de la prudencia exponga sus estimaciones honradamente y explique a todo aquel que vaya a utilizarlas bajo qué suposiciones las estimó. Insista a todos los miembros de la comunidad en la necesidad de que aporten pronósticos honrados.
- Revise varias veces los pronósticos más delicados.
- Recuerde que como seres humanos no podemos adivinar el futuro y que si no es posible tener un buen pronóstico de una situación totalmente incierta, lo mejor es tener planes alternativos para los desenlaces más probables.

La trampa de los costos irrecuperables

Hay otra predisposición que se suele ser muy marcada y es la de escoger alternativas que justifiquen elecciones anteriores, a pesar de que las elecciones anteriores ya no resulten válidas. Muchas personas y organizaciones caen en esta trampa. Por ejemplo, un agricultor derrocha o invierte una cantidad de esfuerzo y dinero para mejorar el rendimiento de una parcela, aunque con anticipación se sabía que esa tierra no era buena y que en ningún momento debió de invertirse en ella. Aquellas decisiones tomadas con anterioridad se convierten en costos irrecuperables, es decir, inversiones de tiempo, esfuerzo y dinero que se han hecho en el pasado y no se pueden recuperar.

Si se piensa con sentido común, se entiende que los costos irrecuperables son importantes para las elecciones de alternativas actuales, pero en ocasiones afectan e inducen a adoptar decisiones inadecuadas. ¿Por qué las personas no se liberan de sus decisiones anteriores? Esto sucede porque las personas de forma consciente o inconsciente, no están dispuestas a admitir un error. No reconocen que se ha adoptado una mala decisión en la vida personal, ya que esto lleva a afectar su autoestima porque en una comunidad una mala elección se convertiría en tema público, que conlleva a realizar comentarios de los integrantes de la misma. Desde una perspectiva psicológica, parece más seguro insistir en el error para tratar de recuperar los costos, aunque esa decisión solo sirva para incrementar la gravedad del error. La comunidad debe evitar la trampa del costo irrecuperable. Los líderes comunitarios deben darse cuenta que en un mundo incierto, en el cual son frecuentes las buenas elecciones de estrategias también pueden ocurrir malos resultados y aceptar que alguna idea supuestamente buena puede acabar en fracasos.

¿Qué se puede hacer al respecto?

En las elecciones estratégicas es necesario hacer un esfuerzo consciente para dejar a un lado los costos irrecuperables, tanto económicos como psicológicos, que conlleva a un bloqueo mental. Para adoptar las elecciones de estrategias que se tienen por realizar, se debe de realizar la prueba con las siguientes técnicas:

- Localizar y escuchar los puntos de vista de aquellas personas que no participaron en las decisiones anteriores; puede ser que estas personas no se sientan comprometidas con estas.
- Analizar cuáles motivos son los que le preocupan a la hora de admitir que se ha cometido un error. Si estos motivos están relacionados con su autoestima herida, trátelo inmediatamente. Recuerde que incluso las elecciones inteligentes tienen a veces



consecuencias negativas, sin culpar a la persona que adoptó la decisión inicial.

- Estar atento a la influencia de la predisposición de los costos irrecuperables en la elección de estrategias y recomendaciones adoptadas por los líderes de la comunidad.
- No promover una cultura de miedo al fracaso que induzca a los integrantes de la comunidad a perpetuar sus errores. Al recompensar a los integrantes de la comunidad, hay que analizar la calidad de la adopción de elecciones de estrategias (teniendo en cuenta lo que se sabía en el momento de adoptar la elección), no solo la calidad de los resultados.

La trampa de las ilusiones basadas en necesidades

Por lo general las personas tienden a distorsionar su percepción frente a ciertas situaciones, con el fin de sentirse más hábiles y seguras. Estas distorsiones conllevan a "ilusiones basadas en necesidades" que conducen a las personas a adoptar una conducta poco racional. Las ilusiones basadas en necesidades responden a una motivación, logran que determinada situación parezca bastante agradable, mientras influyen de forma sorprendente en las elecciones de alternativas estratégicas.

Se han encontrado tres tipos de ilusiones basadas en necesidades bien documentadas: la ilusión de superioridad, la ilusión optimista y la ilusión de control. La ilusión de superioridad consiste en tener una visión positiva de sí misma pero a su vez carente de realismo. Algunas personas creen que son más honestas, capaces, inteligentes, corteses, perspicaces y justas que las otras; por lo general se atribuyen más méritos por sus logros y menos responsabilidades por sus fracasos. Algunos echan la culpa de sus fracasos a otros y les cuesta reconocer el mérito en los logros de otros.

La ilusión optimista significa que algunas personas subestiman la posibilidad de que en el futuro pasen por momentos difíciles y sobrestiman la posibilidad de gozar de acontecimientos positivos en el futuro. La ilusión de control consiste en que las personas piensan que tienen el control real sobre los resultados, incluso en situaciones totalmente inciertas. Estas ilusiones basadas en necesidades conllevan a las personas a ver el mundo no como es, sino como les gustaría que fuera. La consecuencia es que muchos líderes prefieren sentirse más seguros en sus juicios y tener más confianza en lo "correcto" que son sus elecciones, que en lo objetivamente justificado.



La trampa de la confirmación

Suponga que usted tiene un terreno desocupado y le gustaría cultivarlo con yuca; ha pensado que este producto va a subir de precio, pero antes de hacer de hacer la inversión decide hablar con otro agricultor, experto en el tema, el cual decidió iniciar un cultivo de yuca en su terreno; esto usted lo decide hacer para comprobar sus motivos. El agricultor experto expone sus argumentos referente al incremento en el precio y la demanda futura de yuca. ¿Qué haría usted?

Sería importante que usted evite que esa conversación actuase como elemento concluyente, porque puede ser que haya caído como víctima de la predisposición de la prueba de confirmación. Este prejuicio induce a buscar información que confirme la opinión o el instinto que se tiene y de igual forma a evitar la información que puede desmentirlo. Entonces ¿no esperaba usted que el agricultor experto le facilitara un buen argumento que le ayudara a apoyar la decisión que ya había adoptado? La predisposición de la prueba de confirmación no solo está afectando a la fuente que se buscó para comprobar la prueba, sino que también interfiere en la interpretación de la información recibida, induciendo a dar mucha importancia a la información de confirmación y muy poco a la información contradictoria.

Tendemos a decidir inconscientemente lo que queremos hacer antes de pensar por qué queremos hacerlo. Un grupo de psicólogos se dio a la tarea de estudiar este fenómeno, encontrando que entran en juego dos factores psicológicos fundamentales. El primero muestra la inclinación a decidir inconscientemente lo que se quiere hacer antes de pensar por qué queremos hacerlo. El segundo factor hace referencia a nuestra inclinación a sentirnos más comprometidos por aquellas cosas que más nos gustan que por aquellas que no nos gustan. Por naturaleza siempre nos estamos esforzando por adquirir información que confirme nuestros descubrimientos inconscientes.

¿Qué se puede hacer al respecto?

En ningún momento se pretende anular la elección de estrategias que inconscientemente se siente impulsado a tomar se trata de asegurarse que es la mejor elección y hay que contrastarla. Cómo hacerlo:

- Confirmar que siempre se analicen todas las pruebas con el mismo rigor. Se tiene que evitar la predisposición a aceptar las pruebas de confirmación sin llevarla a un juicio.
- Conseguir una persona que inspire mucho respeto para que desempeñe el papel de abogado del diablo, para poder discutir



las elecciones estratégicas que está usted contemplando. También sería importante que usted mismo busque argumentos en contra. ¿Cuál es el principal motivo para hacer otra cosa? ¿Cuál es el segundo motivo en importancia? ¿El tercero? Recapacitar teniendo la mente abierta.

- Hay que ser sincero con uno mismo respecto a los motivos. ¿Se está recogiendo información que ayudaría a adoptar una estrategia inteligente o está buscando pruebas que le ayuden a confirmar lo que a usted realmente le gustaría hacer?
- Al encontrar los consejos de otras personas, evite formular preguntas que conlleven a proporcionar pruebas de confirmación. Si se descubre que el asesor ha estado apoyando su punto de vista, busque otro asesor.

Ejercicio práctico No. 1

Juego de estrategia

En este juego se conforman tres grupos que deben conservar una distancia adecuada para que no se comuniquen entre ellos. A cada grupo se le entrega una tarjeta con la lista de cobros y pagos. Se les da cinco minutos para que elijan su opción (pueden escoger X o Y), la escriben en un papel y la entregan al facilitador que actúa como banco. El facilitador paga o cobra a cada equipo dependiendo de las elecciones y registra el resultado en la tabla de resultados. Después de cinco rondas de juego debe cambiar la tarjeta de cobros y pagos de cada grupo, lo cual hace nuevamente después de la ronda 8. Entre cada ronda les es permitido a los equipos enviarse mensajes escritos a través del facilitador y después de las rondas 3 y 8 le es permitido a cada equipo nombrar un representante para una ronda de negociación que tendrá una duración de cinco minutos cada una. El objetivo del juego es que cada equipo intente maximizar sus ganancias en el juego.

Listado de cobros y pagos ronda 1 a 5

Decisiones	Cobros y pagos
3X	Cada equipo paga \$1.000
2X	Cada equipo cobra \$2.000
1Y	Equipo paga \$2.000
1X	Equipo cobra \$3.000
2Y	Cada equipo paga \$2.000
3Y	Cada equipo cobra \$1.000



Listado de cobros y pagos ronda 6 a 8

Decisiones	Cobros y pagos
3X	Cada equipo cobra \$1.000
2X	Cada equipo paga \$2.000
1Y	Equipo cobra \$4.000
1X	Equipo paga \$4.000
2Y	Cada equipo cobra \$2.000
3Y	Cada equipo paga \$1.000

Listado de cobros y pagos ronda 9 a 10

Decisiones	Cobros y pagos
3X	Cada equipo paga \$2.000
2X	Cada equipo cobra \$4.000
1Y	Equipo paga \$4.000
1X	Equipo cobra \$4.000
2Y	Cada equipo paga \$4.000
3Y	Cada equipo cobra \$2.000

Tabla de resultados

Ronda	Equipo 1		Equipo 2		Equipo 3	
	Decisión	Pago	Decisión	Pago	Decisión	Pago
1						
2						
Mensaje						
3						
Negociación						
4						
Mensaje						
5						
Cambio						
6						

Sigue ►



◀ Continúa

Ronda	Equipo 1		Equipo 2		Equipo 3	
	Decisión	Pago	Decisión	Pago	Decisión	Pago
Mensaje						
7						
Cambio						
8						
Negociación						
9						
10						
Totales						

Ejercicio práctico No. 2

Trampas y soluciones en la elección de alternativas estratégicas

Evaluación de situaciones inciertas

La encuesta que se presenta a continuación tiene propósitos exclusivamente académicos. Los datos serán usados solamente para obtener estadísticas. Para cada punto seleccione la respuesta que a su juicio sea **la más acertada**. Es posible que usted considere que ninguna de las alternativas es totalmente acertada, pero en cada caso debe ofrecer la respuesta que le parezca preferible.

- En una comuna sur de la ciudad de Cali que tiene 600 habitantes, existe el riesgo de un brote de fiebre amarilla, usted tiene que elegir entre dos programas que le presentan para prevenir el mayor número de muertes posibles, y se le presentan las siguientes opciones; elija entre A y B:
 - Si se opta por el programa A se salvarán 200 personas.
 - Si se opta por el programa B, hay un tercio de probabilidades de que se salven todos y dos tercios de probabilidades de que no se salve nadie.
- Considere usted la siguiente situación: Usted está en un almacén, dispuesto a comprar una camisa que cuesta 40.000 pesos. Mientras espera que lo atiendan, una amiga se le acerca y le dice que ha visto una camisa idéntica, en otro almacén a tres cuadras por 30.000 pesos. ¿Recorrería usted las tres cuadras por ahorrarse los 10.000 pesos?
Si _____ No _____



3. La población de la ciudad de Bogotá es aproximadamente 6.5 millones de personas. ¿Cuál es su mejor estimativo de la población de la ciudad de Londres?
_____ Habitantes
4. Considere usted las siguiente situación: Usted está en un almacén de electrodomésticos a punto de comprar un televisor que cuesta 1.200.000 pesos. Mientras espera que lo atiendan, una amiga se le acerca y le dice que ha visto un televisor idéntico, en otro almacén a tres cuadras por 1.190.000 pesos. El servicio postventa, respaldo y garantía es igual en ambos almacenes. ¿Recorrería usted las tres cuadras por ahorrarse los 10.000 pesos?
Si _____ No _____
5. Está escuchando en la radio su emisora favorita. De manera sorpresiva escucha que mencionan su nombre, anuncian que si usted llama a la emisora dentro de los próximos cinco minutos podrá hacerse ganador de un premio de 10 millones de pesos. También se menciona el nombre de un segundo ganador a quien usted no conoce, con quien deberá compartir el premio. Se resuelve a llamar por teléfono a la emisora y ahí le informan que la segunda persona mencionada llamó primero para reclamar el premio. El locutor anuncia ahora lo siguiente: ¡Felices ganadores. Les entregaré el premio de 10 millones si ustedes pueden ponerse de acuerdo sobre la forma como se lo van a repartir. El primero de los oyentes que llamó debe hacer una propuesta sobre las cantidades que se repartirán a cada uno de ustedes. El segundo en llamar puede elegir si acepta o no acepta. Es decir que si usted decide no aceptar la propuesta que haga su contraparte, ninguno de los dos recibirá nada pero si usted acepta, el premio se repartirá como lo propuso el primer jugador! Están al aire y el locutor pregunta: ¿Qué harán ahora mis felices ganadores? Su contraparte dice al micrófono que ofrece repartir el premio de tal forma que él conservará \$9 '950.000 y le ofrece a usted \$50.000 ¿Qué responderá usted?
Acepta _____ Rechaza _____
6. En una comuna al norte de la ciudad de Cali que tiene 600 habitantes, existe el riesgo de un brote de Hepatitis B, usted tiene que elegir entre dos programas que le presentan para prevenir el mayor número de muertes posibles y se le presentan las siguientes opciones, elija entre A y B:
A. Si se opta por el programa A morirán 400 personas.
B. Si se opta por el programa B, hay un tercio de probabilidades de que no muera nadie y dos tercios de probabilidades de que todos mueran.
7. Suponga que usted esta desempleado hace bastante tiempo, se encuentra desesperado porque sus hijos y su esposa soportan necesidades y el dueño de la casa ha insistido en desalojarlo este mes si no paga la renta. Por fin consiguió que lo aceptaran como conductor en una cooperativa de taxis. En la primera semana de trabajo se dio cuenta de que hay un despachador que asigna los taxis a los diferentes conductores. Hay algunos taxis buenos y otros que son unas verdaderas chatarras. El despachador utiliza



su poder de decisión para conseguirse una propinilla de cada conductor. El conductor que se niegue a pagar puede estar seguro que le tocará una chatarra, mientras que a los que cooperan se les permite participar en el sorteo de los taxis buenos. Usted sabe que a los pasajeros no les gusta subirse en taxis viejos, lo cual implica menos carreras y el no poder cumplir con la entrega. Además un taxi viejo tiene mayor posibilidad de vararse y esto haría que usted pierda el día de trabajo y por ende la paga. Que haría usted en esta situación:

- a. Se retiraría de ese trabajo
 - b. Pagaría al despachador para que le toque un taxi nuevo
 - c. No pagaría así le toque un taxi chatarra.
8. En la secuencia numérica siguiente: 2, 4, 6, deberá usted descubrir la regla que generó estos números. Para determinar esa regla, componga otros conjuntos de tres números que parecen adecuados a la regla. Puede dejar de crear conjuntos de tres números cuando piense que ha descubierto la regla de la que se trata.
9. ¹Se dice de Juan que cuando reporta que va a llover, siempre llueve. Suponga que usted debe verificar si esta afirmación es verdadera o si es un planteamiento puramente supersticioso. Usted tendrá la oportunidad de examinar la información que aparece al respaldo de dos de las siguientes cuatro tarjetas:

Tarjeta 1	Tarjeta 2	Tarjeta 3	Tarjeta 4
Predicción: Juan dice que lloverá	Predicción: Juan dice que hará sol	Resultado: llovió	Resultado: hizo sol

En dos tarjetas usted ve las predicciones (tarjetas 1 y 2) de Juan y en las otras usted ve los resultados (tarjetas 3 y 4). Al otro lado de las tarjetas 1 y 2 aparece el resultado real, mientras que del otro lado de las tarjetas 3 y 4 se encuentra la predicción que hizo Juan. Si usted pudiera observar el reverso de todas las tarjetas tendría evidencia completa sobre la afirmación que se hace acerca de Juan. Usted solamente puede dar vuelta a dos de estas tarjetas y desea verificar lo mejor posible la afirmación que se hace sobre Juan. ¿Cuáles dos tarjetas escogería? (marque con una X cada uno de las tarjetas que elija).

10. Lea la siguiente lista de nombres
- Piedad Córdoba
 - Andrés Martínez
 - Ernesto Arévalo
 - Helenita Vargas
 - Ernesto Rodríguez
 - Armando Díaz
 - Ingrid Betancourt
 - Carmen Candelo
 - Darío Bernal
 - Leonor González Mina
 - Fernando Añanador
 - Wendy Jiménez

1. Adaptado de Einhorn y Hogarth.



- Noemí Sanín
- Pedro Álvarez
- Omar Castro
- Carlos López
- Juan Pérez
- Claudia Bahamón
- Luís Heredia
- Ernesto Ruiz
- Alberto cruz
- Antonio Cardona
- Celia Cruz
- María Isabel Urrutia
- José Hernández
- Shakira

Ejercicio práctico No. 3

Evaluación del Coeficiente de Pensamiento Estratégico: ¿Están usted y su comunidad pensando estratégicamente?

Las personas que ven el panorama completo y observan la relación existente entre los diferentes factores están pensando estratégicamente. Para ver en qué medida está usted pensando estratégicamente, realice esta sencilla prueba.

Parte A:

1. ¿Puede usted identificar los grupos de actores que interactúan en su comunidad?
Si _____ No _____
2. ¿Conoce usted las características especiales e intereses de cada grupo?
Si _____ No _____
3. ¿Puede usted priorizar los intereses de cada grupo?
Si _____ No _____
4. ¿Sabe usted si los intereses y prioridades de estos grupos han cambiado en el curso de los últimos tres a cinco años?
Si _____ No _____
5. ¿Sabe usted qué cambios podrían ocurrir en los próximos años en lo que respecta a los grupos, intereses y prioridades?
Si _____ No _____
6. ¿Sabe su comunidad si a nivel estatal o en otros organismos multilaterales se han identificado nuevos programas o proyectos que les puedan afectar?
Si _____ No _____
7. ¿Dedican suficiente tiempo los miembros de su comunidad a pensar en los retos que el futuro impone?
Si _____ No _____



8. ¿Existe una visión de futuro compartida por toda la comunidad?
Si _____ No _____
9. ¿Hay consenso en la comunidad acerca de cuáles son los aspectos que se deben fortalecer para enfrentar los retos que el futuro impone?
Si _____ No _____
10. ¿En la comunidad se han identificado los problemas y oportunidades potenciales y la forma de cómo responderemos a ellos en el mediano y largo plazo?
Si _____ No _____

Parte B

Por favor piense en el desarrollo de la labor comunitaria y responda cada una de las siguientes preguntas, marcando la puntuación que en su criterio es la correcta.

11. ¿Cómo son sus ideas sobre el futuro en comparación?

Convencionales y reactivas	1	2	3	4	5	Con visión de futuro
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

12. ¿Qué cuestión absorbe más su atención?

La ejecución del día a día	1	2	3	4	5	El planeamiento del futuro
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

13. ¿Cómo se ve nuestra comunidad?

Principalmente como una que acepta las reglas de juego	1	2	3	4	5	Principalmente, como una que establece las reglas de juego
--	---	---	---	---	---	--

14. Se puede decir acerca de las acciones que desarrollamos que:

No apoyamos nuevas ideas	1	2	3	4	5	Apoyamos nuevas ideas
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

15. Los cambios que han habido recientemente han estado originados porque:

Nos los han impuesto	1	2	3	4	5	Lo hemos impuesto
----------------------	---	---	---	---	---	-------------------

Finalmente, escriba: ¿Qué conclusiones puede sacar de este ejercicio?



Capítulo 2

Definición de los enunciados fundamentales



Presentación

Todo proceso de planeación estratégica parte de una definición comunitaria de quienes somos (una misión compartida), en que creemos (unos principios y valores comunes) y hacia donde nos queremos dirigir (una visión compartida de futuro). Desde el principio, la comunidad debe definirse como tal y mirar hacia el futuro para abordar el aspecto de ¿hacia dónde nos dirigimos desde aquí? ¿En cuáles necesidades de la comunidad necesitamos concentrarnos? ¿Cuál es nuestra idea de futuro compartido? ¿Qué requerimos para lograr esa idea de futuro compartido? Los puntos de vista y las conclusiones de los miembros de la comunidad a estas preguntas, constituyen su misión y su visión de futuro. Una visión estratégica indica cuales son las aspiraciones de la comunidad, proporcionando una vista panorámica de "en que comunidad deseamos estar, hacia donde nos dirigimos y la clase de comunidad estamos tratando de crear"; explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino.

Este capítulo tiene como objetivo explicar qué es, por qué son importantes y como se construyen una misión, una visión y unos principios y valores compartidos que sirvan de base para orientar el proceso de planeación estratégica.

Misión compartida

Según Senge (1999) la misión es equivalente a propósito. La palabra proviene de la palabra latina *mittere*, la cual significa "arrojar, soltar o enviar". La palabra "propósito" se deriva del latín *proponere*, que significa "declarar". Luego una misión o propósito representa la razón fundamental para la existencia de la comunidad: ¿con que intención nos hacemos una comunidad?

La misión de una organización comunitaria establece para qué existe. Su origen parece ser la escuela del funcionalismo en antropología y sociología. El funcionalismo se enfoca en las necesidades de los actores del sistema social y de las diversas estructuras que emergen en respuesta a esas necesidades. De la misma manera como en biología un órgano o grupo de células tiene una función determinada para mantener la vida del organismo, una organización comunitaria tiene una función dentro de una sociedad. Para Parsons (1951), cada actor tiene cierta posición dentro del sistema social y desempeña ciertos roles que tienen un significado en el sistema social, como un todo. El funcionalismo ha sido criticado por no manejar adecuadamente la historia, el cambio y



el conflicto. Se ha presentado como una teoría para explicar el orden social de manera estática.

Para Campbell y Nash (1992), una misión incluye los siguientes elementos: propósito, estrategia, valores, políticas y estándares de comportamiento. La estrategia y los valores conectan el propósito de la organización comunitaria y los patrones de comportamiento de los miembros de la comunidad. Existe una misión fuerte cuando estos cuatro componentes se refuerzan entre sí. Hay un sentido de misión cuando los participantes tienen un compromiso emocional con la comunidad, resultado de la coincidencia entre valores comunitarios e individuales.

El elemento fundamental de la misión es el propósito organizacional, entendido como la definición de su razón de ser o el papel que tiene la organización comunitaria en la sociedad. En la práctica existen muchas organizaciones con múltiples beneficiarios, por esto es necesario que en la misión quede claro cuál es el propósito fundamental de la organización. Para que la misión sirva a propósitos motivacionales, es preferible que enfatice la creación de valor comunitario, más que su apropiación por algún beneficiario particular. Finalmente se debe tener en cuenta que la misión proporciona identidad al trabajo comunitario y a su forma organizativa, buscando generar sentido de pertenencia y legitimidad. La figura 3 muestra los componentes de una misión

Figura 3: Componentes de la Misión compartida

Definición de una misión compartida



Visión compartida

Retomando a Senge (1999) tenemos que una visión compartida es una imagen del futuro que se desea crear, la cual se describe en tiempo presente, como si estuviera pasando en estos momentos. Una "proclama de visión" señala a dónde se quiere ir, y cómo seremos cuando lleguemos allí. Esta palabra se deriva del latín *videre*, "ver". Esta asociación es muy significativa; entre más detallada y visual sea la imagen, más atractiva será. Una visión compartida forma y da rumbo a una comunidad, igualmente ayuda a las personas a fijar metas que ayuden al crecimiento personal y colectivo.

La visión responde a la crítica realizada al concepto de misión, entendida como un reflejo del funcionalismo estático. Collins y Porras (1997) han presentado un modelo de visión que incluye dos elementos fundamentales: lo que se busca preservar (la ideología central) y lo que se busca cambiar (el futuro previsto).

La ideología central incluye una descripción de los valores y el propósito centrales de la organización. El futuro previsto incluye la definición de objetivos a largo plazo junto con una descripción vívida de cómo se alcanzarán. Los objetivos de largo plazo dependen de los propósitos y valores de la comunidad. Los objetivos pueden ser de los siguientes tipos: lograr una meta ambiciosa, implementar un modelo ideado, identificar un enemigo común del que hay que defenderse, y conseguir una transformación interna.

Campbell y Nash (1992), al contrastar los conceptos de misión y visión, indican que "mientras la visión se refiere al futuro, la misión lo hace al presente". Señalan que la misión es una explicación atemporal de la identidad y ambición de la organización; y la visión se asocia más con los objetivos de largo plazo. La misión se refiere más a la forma como la organización se dirige hoy (estándares de comportamiento) y su propósito.

Un ejemplo de formación de una visión compartida se ve en la quinta disciplina (Senge, 1999: 309): "Cuando Checoslovaquia adoptó la democracia de la noche a la mañana, en 1989, una de las primeras tareas de los nuevos dirigentes consistía en planear elecciones. Podrían haber diseñado periodos de cinco o seis años, suficientes para consolidar las nuevas instituciones del país, pero en cambio fijaron el plazo en dos años, que apenas bastaba para redactar una constitución. Como explico después Vaclav Havel, el escritor y ex disidente que fue elegido presidente:

Nos encontrábamos en un periodo de transición en que todo renacía. La idea de la democracia vencía en todos los aspectos, pero el resultado aún no era una democracia plena y genuina.

Havel tenía muchas ideas sobre el rumbo que debía seguir el nuevo país, pero reconocía los peligros de imponer una visión,



por valiosa que fuera, desde arriba. En cambio, él y los demás dirigentes checoslovacos elaboraron mecanismos estratégicos para lograr la participación de todo el país en el desarrollo del futuro: referéndums, reuniones públicas, respaldo de los nuevos partidos políticos, debates radiales.

Los dirigentes sabían que estarían en profundo desacuerdo con algunos resultados, como la decisión de Eslovaquia de separarse. 'pero la decisión depende de Eslovaquia' argumentó Havel. En definitiva, los dos años que se consagraron a la elaboración de una visión compartida no resolvieron muchos problemas, pero crearon un ámbito donde la gente se creía parte de una entidad común, una comunidad. La nueva República checa posee hoy la atmósfera más efervescente de Europa del Este.

Hoy en día muchos líderes asumen el compromiso y entusiasmo que producen aquellas visiones compartidas, ya que muchas personas piensan que la "visión" es tarea exclusiva de los líderes. La visión que tenga un líder puede lograr pasar un momento crítico, pero Havel señala que hay otra posibilidad de hacerlo: crear rumbos que incluya a las personas y las induzca a realizar todas sus aspiraciones. La canalización de aspiraciones no se realizan por puro accidente si no que se requiere de un proceso que incluya tiempo, atención y estrategia. Es así que la disciplina para construir una visión compartida se centra en un proceso constante logrando que los integrantes de una comunidad logren expresar aquellas historias que tienen en común referentes a la visión, el propósito, el porqué de la importancia de su trabajo y el papel que desempeña en el mundo."

Las estrategias efectivas para la elaboración de una visión compartida se construyen en torno a varios criterios claves:

- Las comunidades por lo general tienen un destino, un propósito bien establecido, lo cual expresa la razón de ser de la comunidad. Pero en muchas ocasiones no se logra conocer el propósito. Igualmente esto sucede con las personas que nunca logran conocer su propósito en la vida. Pero el intento de estar atento a ese propósito conlleva a desechar aquellas orientaciones reactivas y a que se asuma una actitud creativa.
- El punto clave para identificar el propósito más profundo de una comunidad por lo general se halla en las aspiraciones de sus miembros y en los motivos por los cuales nació la necesidad de trabajar en comunidad.
- Todas las visiones no son iguales. Aquellas visiones que identifican claramente un sentido profundo del propósito común y logran expresar metas específicas tienen el poder para producir



aspiraciones y compromisos. Las visiones para que sean compartidas deben originarse en la reflexión de muchas personas sobre el propósito del trabajo en comunidad.

- Muchas de las personas que integran una comunidad y en especial aquellas que se sienten muy comprometidas con esta, tienen un sentido colectivo del propósito de ello. Para tomar conciencia de los propósitos de la comunidad, se deben hacer preguntas a los miembros de la comunidad y aprender a escuchar lo que ellos exponen.
- En el corazón de la elaboración de una visión compartida se halla la tarea de diseñar procesos continuos donde todas las personas puedan expresar con sinceridad lo que en verdad les importa y que sean escuchadas por sus compañeros. La sinceridad y el entusiasmo con el que se emprende este proceso determina la calidad de los resultados.

La visión compartida está enfocada en la elaboración de un sentido compartido que antes no existía. Este sentido compartido se refiere a una percepción colectiva de qué es importante y por qué. En muchas comunidades, el único sentido que conocen los miembros de la comunidad es impuesto desde una jerarquía de carácter autoritario.

Principios de actuación y valores compartidos

La palabra "valor" se deriva del latín *valere*, que significa ser fuerte, vigoroso, potente, "estar sano". Esta palabra con el tiempo se ha actualizado asociándose con la valentía, mérito o respeto. Los valores muestran cómo se debe actuar día a día, mientras se construye una visión.

Los valores predominantes podrían abarcar: pautas de conducta recíproca, valoración de todos los miembros de la comunidad y los límites que nos imponemos. La mejor forma de expresar el valor está en la conducta, por eso una forma de definir los valores es plantearnos la siguiente reflexión: Si actuamos como debemos ¿qué nos vería hacer un observador? Cuando los valores se pregonan pero no se practican, muere una parte fundamental de la visión compartida; en cambio, cuando los valores se practican, se fortalece la visión compartida. Los valores son un símbolo que guía la conducta que seguirá la comunidad para lograr la visión compartida. Es más fácil hablar con franqueza y revelar información cuando la gente sabe que actúa de acuerdo con valores compartidos.



Los principios, valores o ideales con los cuales debe comprometerse el accionar de la comunidad, constituyen parte de la identidad, son permanentes y no se modifican por conveniencias particulares.

Ejercicio práctico No. 1

Taller para la construcción de una misión compartida

Las preguntas que a continuación se hacen tienen como objetivo recopilar los principales aspectos relacionados con la misión compartida. Deben resolverse de manera participativa y considerarse todos los actores involucrados para que se vean reflejados como parte de la comunidad.

Esta guía se encuentra dividida en cinco preguntas que pretenden establecer las posibles características de la misión compartida. Se solicita al grupo responder las preguntas que se encuentran a continuación. Al finalizar las respuestas y opiniones serán sistematizadas para formular una misión compartida. Debe tomarse un tiempo prudencial para pensar en las respuestas, consúltelas o trabájelas con quien considere pertinente y discútalas en grupo. Recuerde que la misión debe:

- Expresar el propósito de la organización comunitaria de tal forma que inspire un compromiso permanente.
- Motivar a todos los miembros de la comunidad.
- Estar articulada de una forma que sea convincente y fácil de entender .
- Usar verbos proactivos para describir lo que hacemos.
- Estar libre de términos difíciles de entender.
- Ser lo suficientemente corta para que todos podamos repetirla.

Preguntas

1. ¿Cuáles son los grupos humanos que conforman la comunidad?
2. ¿Cuáles son las prioridades que requieren ser atendidas para esos grupos?
3. ¿Cómo pueden ser atendidas esas necesidades, qué capacidades debemos desarrollar?
4. ¿Qué diferencia nuestra comunidad de otras?
5. ¿Cuál es el quehacer de la organización comunitaria?

Ejercicio práctico No. 2

Taller para crear una visión compartida

Esta guía puede ser utilizada para construir una visión compartida. Se solicita al grupo responder las preguntas que se encuentran a continuación. Al finalizar, las respuestas y opiniones serán sistematizadas para formular una visión compartida. Debe tomarse un tiempo prudencial para pensar en las respuestas, consúltelas o trabájelas con quien considere pertinente y discútalas en grupo.



Paso 1: *Creando un resultado*

Empiecen por adoptar una actitud reflexiva. Inhalen profundamente varias veces, y exhalen para eliminar todas las tensiones y puedan sentir que están relajados, cómodos y centrados.

Paso 2: *Luego invoquen una imagen o un recuerdo significativo para cada uno de ustedes. Puede ser un lugar favorito de la naturaleza (real o imaginario), un encuentro con una persona que aprecian mucho, la imagen de un animal o el recuerdo de un acontecimiento significativo, cualquier momento donde ustedes hayan sentido que sucedía algo especial. Cierren los ojos por un instante y traten de capturar esa imagen. Luego abran los ojos y respondan las siguientes preguntas:*

Imaginen que han logrado en la comunidad un resultado que han deseado profundamente. No importa que esta visión sea "posible" o "imposible", imaginensen aceptando en sus vidas la plena manifestación de este resultado. Describan por escrito la experiencia que han imaginado, usando en el tiempo presente, como si sucediera ahora:

- *¿Cómo ven la comunidad?*
- *¿Cómo se sienten viviendo en esta comunidad?*
- *¿Cómo lucirían usted y su familia?*
- *¿Cómo se trataría al territorio?*
- *¿Cómo serían las relaciones entre los miembros de la comunidad?*

Utilice otras preguntas si las anteriores no incluyen todos sus anhelos.

Paso 3: *El propósito de este paso es expandir y clarificar cada dimensión de la visión. En este paso cada uno debe revisar la lista de componentes de la visión que se ha anotado. Háganse las siguientes preguntas sobre cada elemento antes de pasar al siguiente:*

Si pudieran tenerlo ahora, ¿qué obtendrían con eso?

A veces las personas son imprecisas acerca de sus deseos, aun ante sí mismas. Por ejemplo, en vez de decir que les gustaría vivir en el último piso de una casa de tres pisos, es mejor decir: "Deseo vivir en un espacio cómodo, con una sensación de seguridad".

Esta respuesta lleva a una imagen más rica de su visión, donde podrán ver las implicaciones con mayor claridad. Aclarar todos los aspectos de la visión lleva tiempo.



Ejercicio práctico No. 3

Taller para construcción de unos valores compartidos

En el momento que reflexione sobre su visión y escuche en su interior una voz que le dice: "ése no soy yo", es posible que se sienta la punzada de un valor personal profundo.

Los valores son perspectivas muy arraigadas a todo aquello que valoramos y tienen diferentes orígenes: nuestros padres, la cultura, la escuela, los amigos, nuestra religión, la gente que admiramos. Algunos valores se establecen en la infancia y otros se adquieren cuando somos adultos.

Existe una distinción entre nuestros valores "declarados", que son aquellos que expresamos en público, y nuestros "valores en acción", los que realmente están guiando nuestra conducta. Estos últimos valores están tan integrados a nuestros "circuitos" que apenas nos damos cuenta de ellos. Estos son llevados en pocas ocasiones a la superficie para ser cuestionados. La cultura, la religión señalan la importancia de cuidarse de la tentación de renunciar a los valores en tiempos difíciles. Las comunidades deben ser bastante cautelosos para no caer en este error.

Los principios y valores son aspiraciones, prioridades e ideales con los cuales debe comprometerse el accionar de la comunidad y por ende constituyen parte del diferenciador, por eso son permanentes y no se modifican de acuerdo con conveniencias temporales. Los valores son perspectivas profundamente arraigadas acerca de aquello que queremos que todos aprecien en la comunidad. Este ejercicio está destinado a seleccionar los valores más significativos, mediante un proceso de eliminación gradual.

Primer Paso: La selección inicial de principios y valores

A partir de esta lista el equipo selecciona máximo diez valores que le resulten más importantes como guías de conducta o como componentes de un modo de vida que aspira construir. Siéntanse en libertad de añadir otros si así lo desean:

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Amor | <input type="checkbox"/> Amistad | <input type="checkbox"/> Crecimiento |
| <input type="checkbox"/> Afecto | <input type="checkbox"/> Conocimiento | <input type="checkbox"/> Cooperación |
| <input type="checkbox"/> Creatividad | <input type="checkbox"/> Democracia | <input type="checkbox"/> Desarrollo |
| <input type="checkbox"/> personal | <input type="checkbox"/> Dinero | <input type="checkbox"/> Eficiencia |
| <input type="checkbox"/> Entusiasmo | <input type="checkbox"/> Equilibrio | <input type="checkbox"/> Excelencia |
| <input type="checkbox"/> Fama | <input type="checkbox"/> Estabilidad | <input type="checkbox"/> Familia |
| <input type="checkbox"/> Franqueza | <input type="checkbox"/> Independencia | <input type="checkbox"/> Integridad |
| <input type="checkbox"/> Intimidación | <input type="checkbox"/> Lealtad | <input type="checkbox"/> Libertad |
| <input type="checkbox"/> Liderazgo | <input type="checkbox"/> Mérito | <input type="checkbox"/> Naturaleza |
| <input type="checkbox"/> Orden | <input type="checkbox"/> Territorio | <input type="checkbox"/> Participación |
| <input type="checkbox"/> Plenitud | <input type="checkbox"/> Autoridad | <input type="checkbox"/> Prestigio |
| <input type="checkbox"/> Respeto | <input type="checkbox"/> Responsabilidad | <input type="checkbox"/> Sabiduría |
| <input type="checkbox"/> Seguridad | <input type="checkbox"/> Servicio público | <input type="checkbox"/> Verdad |
| <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo | <input type="checkbox"/> Tolerancia | <input type="checkbox"/> Solidaridad |
| <input type="checkbox"/> Justicia | <input type="checkbox"/> Equidad | <input type="checkbox"/> Transparencia |



- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Logro de resultados | <input type="checkbox"/> Trato cordial | <input type="checkbox"/> Colaboración |
| <input type="checkbox"/> Entusiasmo | <input type="checkbox"/> Responsabilidad social | <input type="checkbox"/> Productividad |
| <input type="checkbox"/> Calidad | <input type="checkbox"/> Compromiso | <input type="checkbox"/> Pertenencia |
| <input type="checkbox"/> Servicio | | |

Segundo Paso: Eliminación

Ahora que ha podido elegir diez, imagínense que solo les permiten tener cinco valores. Tachen cinco. Una vez tengan los cinco organícelos indicando cuales son los que más valoran en orden de prioridad.

Tercer Paso: ¿Que significan para la comunidad?

Después de seleccionar los valores de mayor prioridad, hagan una breve descripción de cada uno, indicando:

- ¿Qué significan estos valores exactamente?
- ¿Qué espera la comunidad a un en tiempos difíciles?
- ¿Cómo cambiaría la comunidad si practicara esos valores con pasión?
- ¿Cómo sería una comunidad que alertara a sus habitantes a respetar esos valores en la práctica?
- ¿Está dispuesto vivir en una comunidad donde esos valores tengan relevancia?



Capítulo 3

Análisis y diagnóstico estratégico



Presentación

El objetivo de este capítulo es comprender la importancia de realizar un buen diagnóstico estratégico, que nos brinde la información adecuada para poder seleccionar mejor nuestras estrategias. Antes de formular cualquier estrategia es necesario realizar un diagnóstico que nos permita reconocernos internamente y establecer con claridad compartida nuestra relación en el contexto en el cual convivimos. Se requiere identificar cuáles son nuestros puntos débiles y cuáles son las fortalezas que hemos desarrollado. También es importante que todos los miembros de la comunidad estén conscientes de las oportunidades y amenazas que el entorno representa, con el fin de prepararse para aprovechar las primeras y disminuir los riesgos potenciales que las segundas representan.

Un diagnóstico estratégico nos proporcionará la información adecuada para evitar tomar decisiones apresuradas. La regla del carpintero es medir dos veces antes de cortar una pieza, así el diagnóstico estratégico nos permitirá estar más seguros de la situación actual antes de emprender una estrategia. La base del pensamiento estratégico implica que debo saber donde estoy y para donde voy, antes de trazar una estrategia, el diagnóstico estratégico nos permite establecer con claridad en dónde estamos, la visión nos da la idea del destino que queremos conformar, la estrategia solo se plantea adecuadamente cuando tenemos una comprensión compartida de estos dos elementos.

Podemos concluir que el diagnóstico estratégico es una forma racional de comprender los fenómenos que se dan en una situación actual y cambiante, con el objeto de utilizar esta comprensión para identificar y aprovechar de manera organizada las oportunidades, o prevenir amenazas que el entorno nos presenta, aprovechando los recursos que tenemos o podemos obtener.

En esta etapa del proceso estratégico obtenemos información interna de la comunidad y del contexto para procesarla, analizarla e interpretarla conjuntamente con el fin de poder construir estrategias con mayor posibilidad de éxito. Existen varias herramientas que nos permiten hacer un adecuado diagnóstico estratégico, en este módulo abordaremos dos de las más conocidas. La primera es el análisis de limitaciones, oportunidades, fortalezas y amenazas, (LOFA), cuyo origen está en las herramientas de diagnóstico de la planeación estratégica. La otra es el análisis estructural, tomada de la prospectiva.



Análisis de limitaciones, oportunidades, fortalezas y amenazas (LOFA)

El propósito de esta técnica es aportar una herramienta de diagnóstico estratégico, que facilite el análisis de la interacción entre las características propias de la comunidad y los factores del entorno que inciden en su desarrollo. Se busca diagnosticar las fortalezas y limitaciones internas, así como las oportunidades y amenazas externas. El diagnóstico es realizado por los miembros de la comunidad quienes deben identificar y evaluar cuidadosamente estos aspectos, para formular una estrategia que concilie los asuntos internos y externos que permitan crear, con relativo éxito, una estrategia que les lleve al estado de desarrollo futuro deseado. Esta herramienta es útil para examinar los recursos internos, las capacidades con que se cuenta en la comunidad, lo que se puede mejorar y aquello que se necesita para llevar a cabo las diferentes actividades que se proponen. Igualmente, después de hacer un análisis interno, se requiere evaluar los factores externos positivos y negativos, aunque las limitaciones y fortalezas deben describirse pensando en la misión y la visión de la comunidad, de lo contrario el ejercicio carecerá de sentido. En la tabla que se muestra a continuación cita unos posibles ejemplos:

Tabla 1. Fortalezas y limitaciones

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes de la comunidad ejercen un poder legítimo, derivado de elecciones populares y cuentan con aceptación y credibilidad de la población. • Los miembros de la comunidad viven y conocen la realidad del territorio que habitan. • La mayor parte de los integrantes de la comunidad cuentan con un espíritu de servicio. • La comunidad maneja metodologías participativas de planificación y mecanismos de decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos económicos para financiar la gestión administrativa y realizar inversiones en el territorio. • Falta de visión y de objetivos definidos y difundidos. • Centralización de decisiones y actividades • Cultura rutinaria, pasiva y desmotivación de los miembros. • Bajo conocimiento de la Constitución Política del Estado (ordenanzas, reglamentos, acuerdos y resoluciones municipales), como de procesos administrativos en el ámbito público.

Sigue ►



Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Algunos miembros de la comunidad tienen experiencia y preparación en áreas específicas de interés de la misión y visión comunitarias. • La comunidad mantiene principios solidarios como la minga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca coordinación con otras entidades. • Falta de mecanismos y canales de comunicación hacia la población. • Bajo nivel de planificación institucional y territorial. • Baja capacidad de gestión

En la tabla dos se muestran algunos ejemplos de amenazas y oportunidades para la comunidad, sin embargo, se insiste en que se debe tener en cuenta que este análisis carece de sentido si no se interpone como elemento rector del mismo, el logro de la misión y la visión de la comunidad.

Tabla 2. Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Algún desarrollo en ciencia, tecnología e innovación que posibilitan bienestar. • Crecientes tendencias de integración y de cooperación nacional e internacional hacia comunidades como la nuestra. • Demanda de mayores desarrollos en creación cultural y en la preservación del territorio, el fomento y difusión del patrimonio cultural de nuestra región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de reglamentación local que norme la participación de la población en procesos participativos. • Crecientes restricciones en la financiación estatal. • Influencia del conflicto social y armado. • Desarticulación entre los planes estatales y regionales • Falta de consistencia y continuidad de las políticas y programas de gobierno. • Interés marcado de actores externos por apropiarse del territorio

Sigue ▶



Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de nuevas formas de aprendizaje y apropiación del conocimiento generado por el avance vertiginoso de las tecnologías de la información y la comunicación. • Necesidad de fortalecer la gestión de los entes territoriales y las empresas del Estado. • Creciente inversión pública y privada en programas que promueven el desarrollo comunitario • Entorno político y social favorable a las relaciones entre comunidad-universidad-organizaciones multilaterales-empresa-Estado. • Reconocimiento a la importancia de la identidad y diversidad cultural en el desarrollo del país. • Surgimiento de nuevas instituciones y centros de apoyo al desarrollo comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducida reglamentación ambiental.

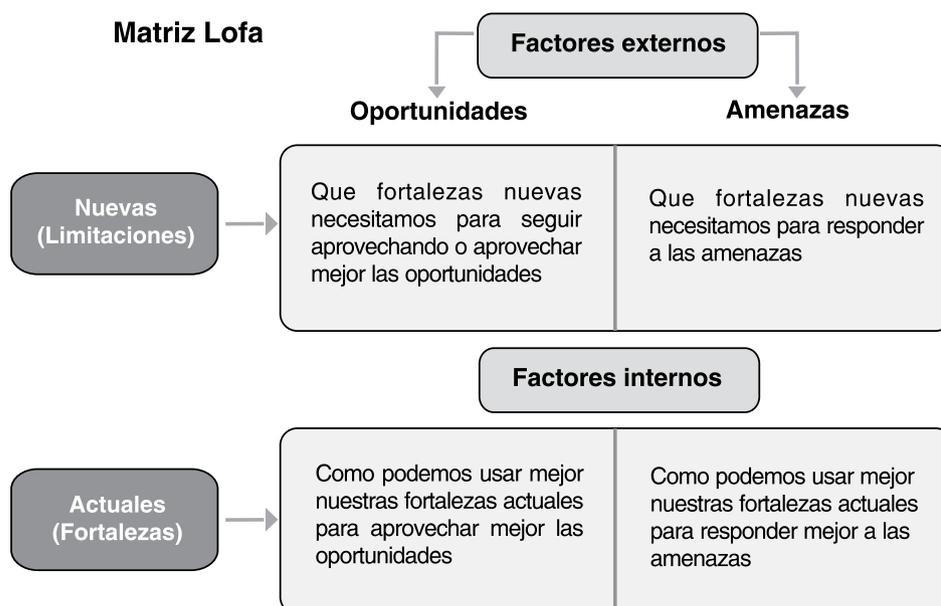
Un diagnóstico así elaborado sirve como marco conceptual para un análisis sistémico que suele facilitar el apareamiento entre las amenazas y las oportunidades externas, con las debilidades y las fortalezas internas. Este apareamiento nos ayuda a ver distintas opciones estratégicas y surge la necesidad de sistematizar esas opciones. El punto de partida pueden ser las amenazas si se procede a la planificación estratégica como resultado de la percepción de crisis, de problemas o de amenazas. Por el contrario, el punto de partida pueden ser las oportunidades si la planificación estratégica se inicia como resultado de la percepción de nuevas oportunidades provenientes de cambios sufridos en el entorno que afectan positivamente el desarrollo de la misión y el logro de la visión comunitaria.





Este apareamiento entre amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades se puede hacer en la siguiente matriz, respondiendo las preguntas que se enuncian en cada casilla:

Figura 4. Matriz LOFA



De la respuesta a cada una de las preguntas anteriores surgen respuestas que corresponden a los siguientes tipos de estrategias²:

La estrategia FO (potencialidades): surge de una combinación de fortalezas con oportunidades; señala evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la comunidad. En realidad el objetivo de la comunidad es moverse desde otras posiciones en la matriz hasta esta situación. Por ejemplo, si tienen limitaciones, procurarán superarlas y convertirlas en fortalezas y si enfrentan amenazas las tratarán de convertir en oportunidades.

². Adaptado de Koontz *et ál.* (1998).

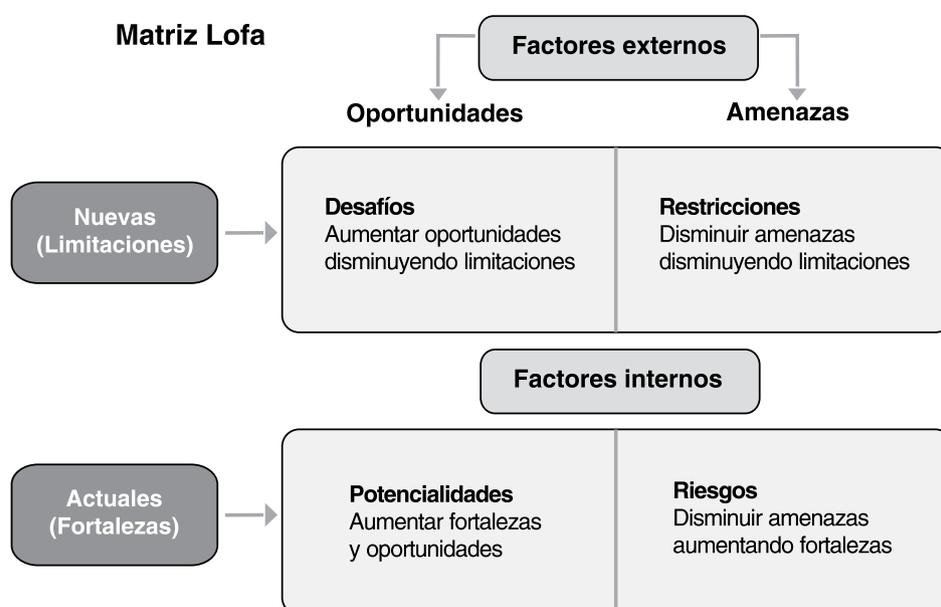


La estrategia LA (restricciones): determinada por una combinación de limitaciones y amenazas, pone al descubierto una seria advertencia, pues se trata de minimizar tanto debilidades como amenazas y tal vez requiera estrategias defensivas.

La estrategia LO (desafíos): Intenta minimizar las limitaciones y maximizar las oportunidades. Así, una comunidad con ciertas limitaciones en algunas áreas puede superarlas si se lo propone, lo cual hace posible aprovechar las oportunidades del ambiente externo.

La estrategia FA (riesgos): Se basa en las fuerzas de la organización para afrontar las amenazas. Así, una comunidad puede usar sus fortalezas para enfrentar las amenazas del entorno.

Figura 5. Tipos de estrategias



Ejercicio práctico No. 1

Taller de diagnóstico LOFA

Este ejercicio propicia un trabajo colectivo, en el que participan miembros de la comunidad. La idea es que, en dos sesiones de aproximadamente hora y media, se intente dar respuesta a todas o algunas de las preguntas siguientes.

Sesión 1

Teniendo en cuenta nuestra visión y misión comunitaria respondamos:

- ¿Qué hacemos bien?
- ¿Qué recursos tenemos a nuestra disposición?



- ¿En qué destacamos?
- ¿Para qué y en qué somos buenos?
- ¿Con qué recursos (humanos, materiales) internos contamos?
- ¿Qué no hacemos bien?
- ¿Qué recursos no tenemos?
- ¿En qué no destacamos?
- ¿Para qué y en qué no somos tan buenos?
- ¿De qué recursos internos carecemos?

Al final de esta parte del ejercicio, se generarían dos listados. Uno, en el que se harían evidentes las fortalezas que de alguna manera contribuirían a que la misión y visión se desarrollen de manera exitosa en el corto y medio plazo. Otro, en el que tendríamos una muy buena idea de cuáles son nuestras limitaciones.

Sesión 2

- ¿Qué factores externos pueden influir positivamente en el desarrollo de nuestra misión y visión?
- ¿Cuáles podrían influir negativamente?

Para contestar las dos preguntas anteriores tenga en cuenta:

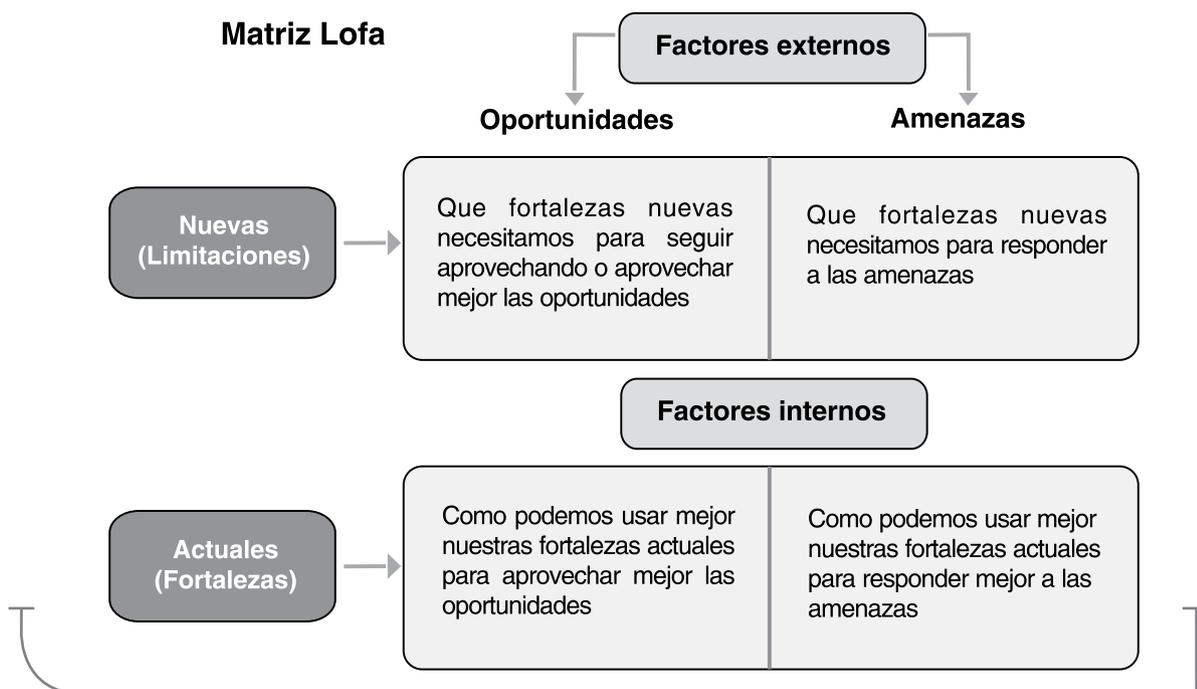
- Las condiciones económicas (nivel de desarrollo, infraestructura, recursos naturales, etc.).
- Las condiciones sociales (costumbres, valores, creencias, actitudes, motivaciones, etc.).
- Las condiciones políticas (legislación, políticas de estado, etc.).

Al final de esta segunda parte del ejercicio se generarían otros dos listados. Uno, en el que claramente se verían las oportunidades que se abren o están abiertas para que la comunidad tenga éxito en el desarrollo de su misión y visión. Otro, que nos daría una muy buena idea de cuáles son las amenazas que se ciernen sobre la comunidad y que pondrían en peligro la posibilidad de tener éxito. Utilice el cuadro que se presenta a continuación, para resumir los resultados de las dos sesiones de trabajo.

Misión comunitaria			
Visión comunitaria			
Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
Qué hacemos bien	Qué no hacemos bien	En lo social	
Qué recursos tenemos	Qué recursos no tenemos	En lo político	
Qué capacidades tenemos	Qué capacidades no tenemos	En lo económico	



Con base en el cuadro anterior plantee estrategias siguiendo las preguntas que se mencionan en cada casilla:



Análisis estructural³

El análisis estructural es una herramienta que sirve para una reflexión colectiva acerca de la relación de comunidad como componente de un sistema que conforma con otros componentes del contexto. Esta descripción se hace con ayuda de una matriz relaciona que todos los elementos constitutivos del sistema. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia en la situación comunitaria, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos. Esta técnica busca describir un sistema con ayuda de una matriz que conecta los componentes del sistema a través de la cual se puede estudiar e identificar las variables influyentes y dependientes del contexto.

Los pasos a seguir son:

Fase 1: Construir un listado de las variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables involucradas en el desarrollo comunitario, tanto las variables in-

³. Adaptado de Godet (2000).





ternas como las externas. En esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir ninguna variable por poco importante que parezca. Es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres de los miembros de la comunidad. Al final se debe tener una lista de variables internas y externas que influyen en el desarrollo de la comunidad. La experiencia demuestra que al final la lista no debe exceder el número de 20 variables. Es importante que se haga una explicación detallada de las variables para facilitar el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables. La definición precisa permite también permite adquirir conciencia acerca de las evoluciones pasadas, caracterizar la situación actual y descubrir las tendencias futuras de cada variable.

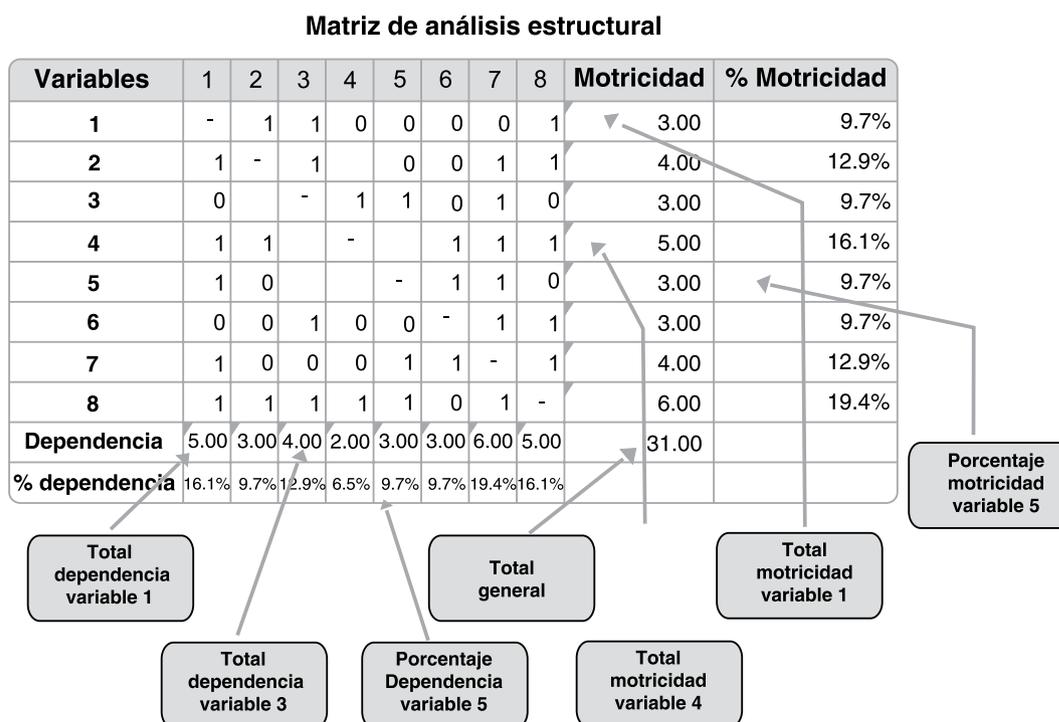
Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables

Si miramos a la comunidad como integrante de un contexto en el cual se relaciona con otros componentes de ese contexto, podemos relacionar las variables que intervienen en el desarrollo de la comunidad en un tablero de doble entrada en donde se muestren las relaciones entre esas variables. Ese tablero o matriz lo pueden construir los miembros de la comunidad que hayan participado previamente en la construcción del listado de variables y en su definición: esta matriz es conocida como la matriz del análisis estructural. La matriz se elabora colocando en cada fila una variable, las cuales se repiten en las columnas en el mismo orden. Las casillas de la matriz se rellenan colocando cero cuando entre la variable que está en la fila y la columna no hay relación y cuando sí hay relación. Al final se deben sumar las filas y las columnas. Los totales en la filas indican la motricidad de cada variable y los totales en cada columna indican los niveles de dependencia de cada variable. La motricidad indica qué tanto influye una variable en otras y la dependencia indica qué tanto depende una variable de las otras. Seguidamente se deben sumar todas las filas o todas las

columnas para obtener el número de relaciones de motricidad que debe ser igual al número de relaciones de dependencia presentes en la matriz. Es decir, se trata de sumar los totales obtenidos en las filas, resultado que debe ser igual al resultado de sumar los totales obtenidos en las columnas, a este último le llamaremos total general. Finalmente se divide el total de cada fila y columna entre el total general, para obtener un porcentaje en cada fila y columna el cual indica el porcentaje de motricidad y de dependencia de cada variable. El desarrollo de esta fase se muestra en la figura 6.

Fase 3: identificación de las variables clave

Figura 6. Matriz de análisis estructural



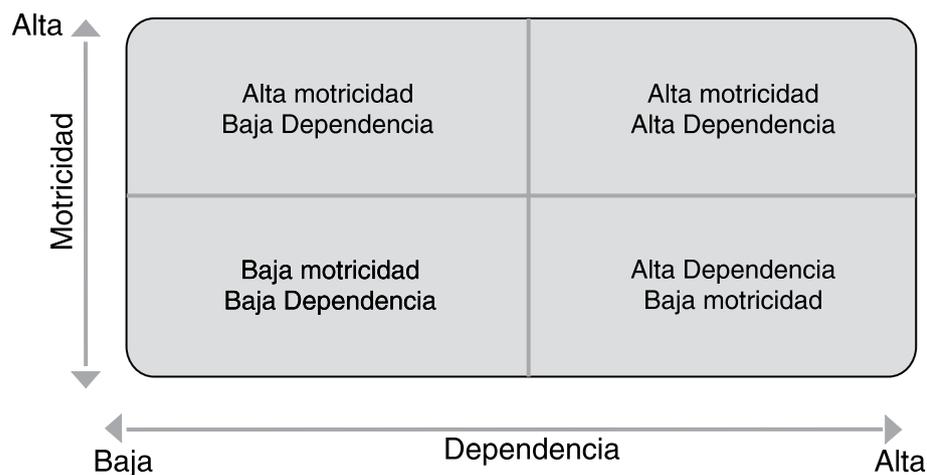
Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, aquellas esenciales que deben ser consideradas en la formulación de una estrategia de desarrollo comunitario. Se trata de establecer las variables influyentes y subordinadas, de acuerdo con su motricidad y dependencia. Identificar la motricidad y dependencia es útil porque se puede establecer cuáles son las variables más influyentes en el desarrollo comunitario. Estas variables serían las que poseen mayor motricidad y menos dependencia. Los grados de motricidad y dependencia se obtienen multiplicando la matriz de análisis estructural por sí misma, tantas veces como sea necesario, hasta que se establezca el comportamiento de los resultados que arrojan los porcentajes de motricidad en las columnas y de



dependencia en la filas.

Finalmente se pueden categorizar las variables ubicándolas en un gráfico como el que se muestra en la figura 7.

Figura 7. Determinación de motricidad y dependencia de las variables



Este método se puede explicar mejor con un ejemplo tomado de Guzmán *et ál.* (2004):

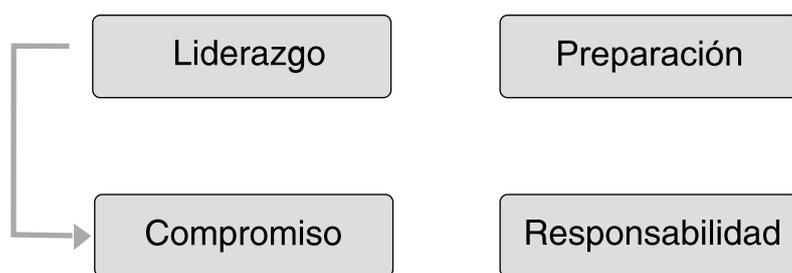
"Al solicitarle a un profesional en psicología que enunciara cuatro variables que consideraba que determinaban el éxito profesional de una persona, enunció en principio las siguientes:

- 1. Liderazgo:** entendiendo por esta característica la habilidad de la persona para encontrar los mecanismos necesarios a través de los cuales pueda dar lo mejor y lograr que los demás den lo mejor de ellos, buscando el alcance de los objetivos planteados.
- 2. Preparación:** comprendiendo que es importante contar con una serie de conocimientos y habilidades desarrolladas para ser eficiente en el ámbito profesional.
- 3. Compromiso:** definido como el amor que siente el profesional por lo que hace y por aquello que ha planteado como objetivo en el corto o largo plazo. Este amor lo lleva a querer desarrollar sus tareas y alcanzar sus metas.
- 4. Responsabilidad:** entendida como una cualidad interna que lleva a la persona a actuar de manera correcta, coherente y de acuerdo con la necesidad.

Partiendo de esta delimitación y definición de variables, es importante identificar cuál o cuáles de ellas son las esenciales. Para

ello es importante establecer un parámetro de evaluación. Para el ejemplo en elaboración, se pensaría si el liderazgo genera influencia directa sobre la preparación. Para un grupo de expertos es posible que la conclusión sea una negativa a esta relación directa. El ser líder no implica que la persona sea más o menos preparada. El tener la cualidad de liderar no conlleva directamente a que la persona se prepare. Algunos líderes son innatos. El grupo de expertos puede pensar que el ser líder igualmente no influye directamente sobre el nivel de responsabilidad. Un líder puede actuar de manera absolutamente irresponsable. Pero, para el mismo grupo de expertos, el ser líder puede influir directamente en el compromiso de la persona. Un líder generalmente es comprometido y con el ejemplo compromete a los demás. Un gráfico que hace explícitas estas conclusiones sería el siguiente:

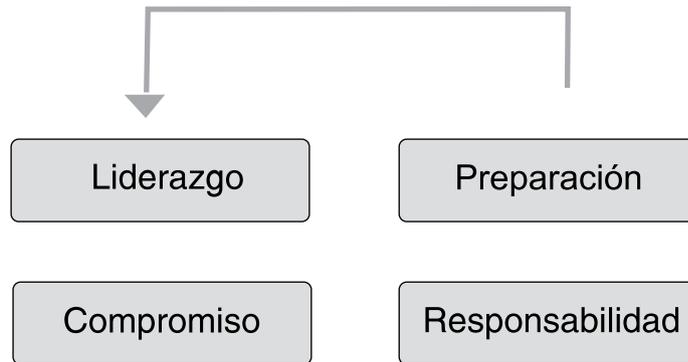
Gráfico A. Influencia directa del liderazgo sobre las demás variables



En este gráfico se ven las relaciones de influencia directa que ejerce el liderazgo sobre las otras tres variables del sistema.

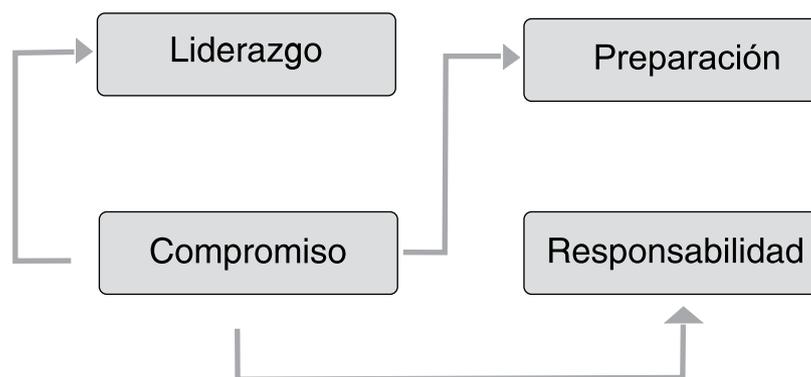
Ahora bien, en la evaluación realizada por el mismo grupo de expertos se podría concluir que la preparación influye directamente sobre el liderazgo de la persona. Entre más habilidades y más conocimientos tengan la personas, más preparadas están para ejercer un mejor liderazgo. Un liderazgo más consciente, más estructurado y más productivo. Esto puede llevar a que el profesional logre ganar más fácilmente el respeto de los seres que lo rodean por sus conocimientos y habilidades. Sin embargo, la influencia directa de la preparación sobre el compromiso y la responsabilidad no existe. Que la persona sea más preparada no la hace más comprometida ni más responsable en principio. Estas relaciones igualmente se ejemplifican en el siguiente gráfico:

Gráfico B. Influencia directa de la preparación sobre las demás variables



La incidencia que tiene el compromiso sobre las demás variables puede ser evaluada por el grupo de expertos de la siguiente manera: una persona comprometida se prepara porque ama lo que hace y desea saber más al respecto; es responsable porque ama lo que hace y quiere dar lo mejor de sí mismo de la manera más apropiada; y es mejor líder, pues su compromiso lo cualifica y le da mayor autoridad moral y poder de convencimiento. El resultado en un gráfico de influencias sería sustancialmente el de las dos anteriores variables.

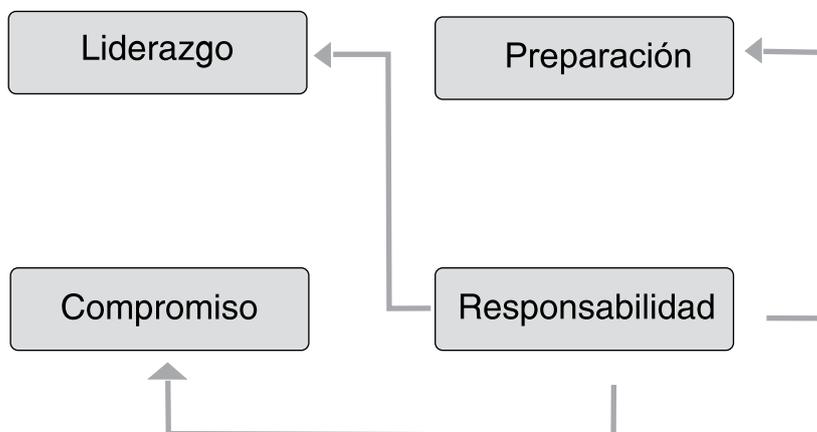
Gráfico C. Influencia directa del compromiso sobre las demás variables



Por último, el grupo de expertos evaluaría la influencia directa de la responsabilidad sobre las demás variables del sistema. Una persona que actúa responsablemente es mejor líder por la capacidad de gestión que le otorga su actuar; con seguridad irá en busca de una mejor preparación para poder actuar coherentemente y su compromiso se verá incrementado por su necesidad de actuar de

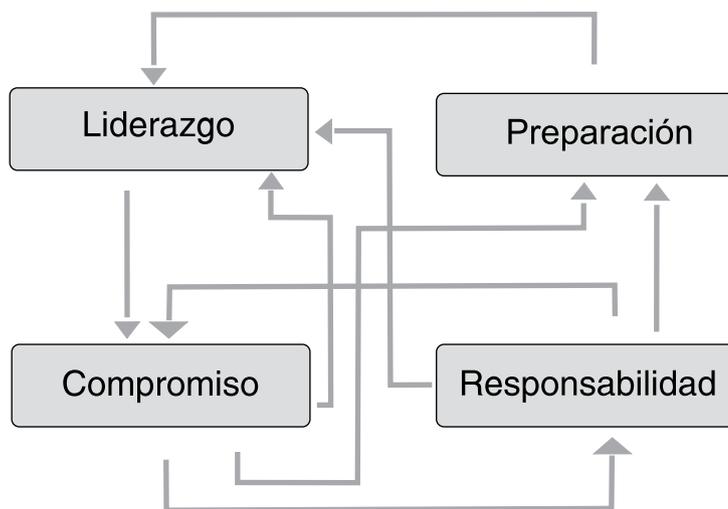
acuerdo con la necesidad y con pertinencia. El gráfico de influencias sería el siguiente:

Gráfico D. Influencia directa de la responsabilidad sobre las demás variables



El gráfico que muestra las relaciones de influencia directa en el sistema sería el siguiente:

Gráfico E. Influencias directas



Estas influencias directas o de primer orden pueden ser expuestas en una matriz. En dicha matriz, de manera horizontal, se podría mostrar la influencia directa que una variable del sistema ejerce sobre las demás. Por ejemplo, se expuso que para el grupo de expertos el liderazgo tenía influencia directa únicamente sobre el compromiso. La primera línea de nuestra matriz quedaría de la siguiente forma:

	L	P	C	R
L	0	0	1	0

Si se construye por completo la matriz, teniendo en cuenta que la preparación influye directamente solamente al liderazgo, y que el compromiso y la responsabilidad influyen directamente sobre las otras tres variables del sistema, el resultado de la matriz sería el siguiente:

$$\begin{matrix}
 & \mathbf{L} & \mathbf{P} & \mathbf{C} & \mathbf{R} \\
 \mathbf{L} & \left(\begin{matrix} 0 & 0 & 1 & 0 \end{matrix} \right) \\
 \mathbf{P} & \left(\begin{matrix} 1 & 0 & 0 & 0 \end{matrix} \right) \\
 \mathbf{C} & \left(\begin{matrix} 1 & 1 & 0 & 1 \end{matrix} \right) \\
 \mathbf{R} & \left(\begin{matrix} 1 & 1 & 1 & 0 \end{matrix} \right)
 \end{matrix}$$

Buscando analizar el sistema, se pueden encontrar unas sumas a las influencias catalogadas anteriormente para realizar un análisis de las mismas:

	L	P	C	R	Motricidad
L	0	0	1	0	1
P	1	0	0	0	1
C	1	1	0	1	3
R	1	1	1	0	3
					8

La variable liderazgo influye sobre una sola variable del sistema. Igualmente, la variable preparación influye sobre una sola variable del sistema. Por su parte, las variables compromiso y responsabilidad influyen sobre las otras tres variables del sistema. Se podría decir que estas dos últimas variables son las más influyentes o las más "motrices" en el sistema. Si todas las variables tuvieran el mismo nivel de motricidad que las últimas dos estudiadas, todas hubiesen influido a las otras tres variables del sistema.

Para poder interpretar mejor estas cifras, el resultado se puede traducir a términos porcentuales. El total de las influencias de las variables del sistema sobre las demás es de 8:



Variables	Dependencia	Porcentaje
Liderazgo	3	37,5%
Preparación	2	25,0%
Compromiso	2	25,0%
Responsabilidad	1	12,5%
Total	8	100,0%

Ahora bien, teniendo en cuenta que son cuatro variables las que componen el sistema, si todas las variables fuesen igualmente motrices, todas hubiesen obtenido el 25,0% de motricidad (equivalente a una distribución equitativa del 100,0% en las cuatro variables; o 100,0%/4).

Sin embargo, también podemos analizar qué tan influidas están las variables por las demás del sistema:

	L	P	C	R	
L	0	0	1	0	
P	1	0	0	0	
C	1	1	0	1	
R	1	1	1	0	
Dependencia	3	2	2	1	8

La variable liderazgo se ve influida por tres variables del sistema. La variable responsabilidad se ve influida por una sola variable del sistema. Por su parte, las variables de preparación y compromiso se ven influidas por otras dos variables del sistema. Se podría decir que el liderazgo es la variable más influida o la más "dependiente" en el sistema. Si todas las variables tuvieran el mismo nivel de dependencia que la primera estudiada, todas hubiesen estado influidas por las otras tres variables del sistema.

Al igual que se hizo con la motricidad, el resultado de la dependencia se puede traducir a términos porcentuales. El total de las influencias sobre las variables del sistema por parte de las demás es de 8:

Variables	Dependencia	Porcentaje
Liderazgo	3	37,5%
Preparación	2	25,0%

Sigue ►



Variables	Dependencia	Porcentaje
Compromiso	2	25,0%
Responsabilidad	1	12,5%
Total	8	100,0%

De nuevo, teniendo en cuenta que son cuatro variables las que componen el sistema, si todas las variables fuesen igualmente dependientes, todas hubiesen obtenido el 25,0% de dependencia (equivalente a una distribución equitativa del 100,0% en las cuatro variables; o $100,0\%/4$).

Ahora, cada variable arroja un grado de dependencia y un grado de motricidad, y de ello resultan cuatro tipos de variables. Se desarrolla esta clasificación para poder identificar las variables que se consideran esenciales o claves en el sistema.

1. Variables poco motrices y poco dependientes: estas variables son muy poco influibles por las demás que conforman el sistema, y además ejercen poca influencia en las otras variables. Estas características hacen que sean identificadas como variables desechables.
2. Variables poco motrices y muy dependientes: estas variables están muy influidas por las demás que conforman el sistema, y además ejercen poca influencia en las otras variables. Por ende, son conocidas como variables resultantes.
3. Variables muy motrices y poco dependientes: estas variables ejercen fuerte influencia en las demás que conforman el sistema, y son poco influenciadas por dichas variables. Si estas variables, además, se dejan gobernar, será posible influirlas para modificar la realidad del sistema. Son reconocidas como variables independientes o condicionantes; además se les denomina variables de la zona de poder.
4. Variables muy motrices y muy dependientes: estas variables ejercen fuerte influencia en las demás que conforman el sistema, y además son muy influenciadas por dichas variables. Son reconocidas como variables aleatorias o variables de la zona de conflicto. Están influidas por las variables condicionantes y ejercen influencia sobre las variables resultantes." Hasta aquí el ejemplo propuesto por Guzmán *et ál.* (2004).

Capítulo 4

La formulación y ejecución de estrategias



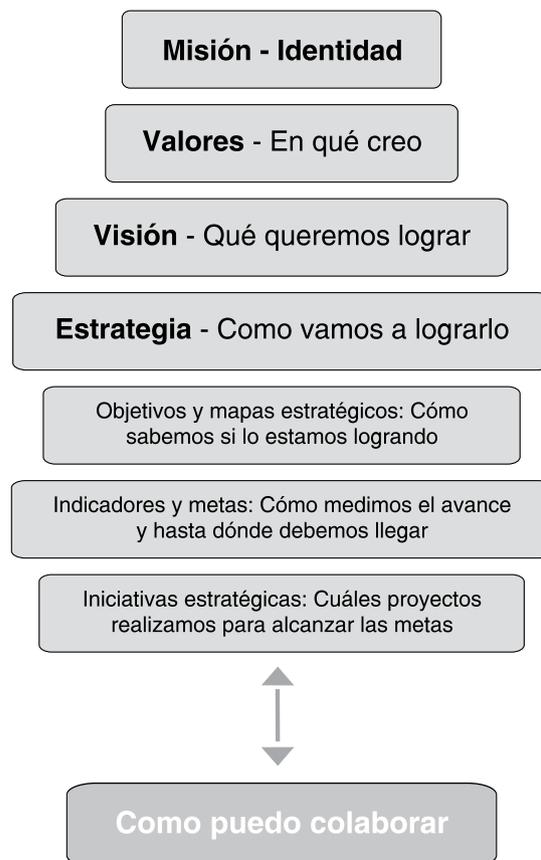
Presentación

En este capítulo nos centramos en la metodología de cuadro de mando integral (Norton y Kaplan: 1999[2002]) para aprender a formular estrategias de manera participativa y comprensible para todos los miembros de la comunidad. Se trata de presentar un método de trabajo mediante una forma lógica y estructurada que sigue los siguientes pasos:

- Hacer un análisis de coherencia entre la misión, visión y el análisis estratégico realizado con la estrategia formulada.
- Derivar objetivos estratégicos
- Construir un mapa estratégico, construyendo las relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos
- Seleccionar indicadores y metas para los objetivos estratégicos
- Formular iniciativas estratégicas que nos permitan cumplir con las metas trazadas.

Este orden intenta hacer el despliegue mostrado en la siguiente figura:

Figura 7. Despliegue estratégico



Análisis de coherencia entre la misión, visión y el análisis estratégico realizado con la estrategia formulada

El proceso de formular una estrategia puede entenderse como una forma de hacer coincidir las capacidades que la comunidad tiene o está en capacidad de desarrollar, con las oportunidades que aparecen en el entorno. A mayor concordancia mayor oportunidad de que la comunidad logre su misión y su visión. En términos generales podemos decir que una estrategia es un enunciado que aclara cómo esperamos lograr la visión a partir de las posibilidades reales de lo que podemos hacer. Puesto que una concordancia perfecta es imposible de alcanzar y además pueden existir diversas maneras de alcanzar dicha concordancia, la tarea de formular e implementar una estrategia incluye considerar y evaluar ideas diversas, que pueden estar relacionadas o ser opuestas y conflictivas. Los líderes de la comunidad deben saber equilibrar una gran cantidad de oportunidades, influencias y restricciones utilizando un proceso participativo para que al final la estrategia formulada sea compartida por los miembros de la comunidad, como la mejor forma de alcanzar la misión y la visión comunitaria.

En el inicio de este proceso es fundamental que comunitariamente se haga claridad sobre los siguientes aspectos:

1. ¿Cuáles son los valores compartidos de la comunidad?
2. ¿Qué Misión y visión estamos siguiendo?
3. ¿Cuál es la estrategia actual que estamos ejecutando?
4. ¿Cuál es el alcance que le deseamos dar a nuestro proceso de planificación?
5. ¿Qué expectativas tienen los miembros de la comunidad sobre el proceso?
6. ¿Cuáles son las necesidades o problemas que se deben considerar como prioritarios?
7. ¿Cuáles son los factores del entorno que más nos pueden afectar o ayudar para el logro de nuestra misión y visión?
8. ¿Cuáles son los factores internos que más nos pueden afectar o ayudar para el logro de nuestra misión y visión?

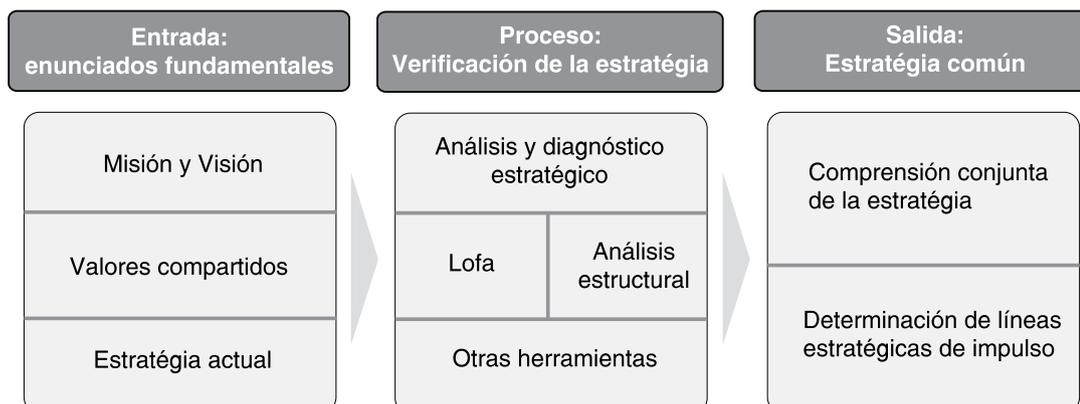
La figura 8 muestra un esquema en el cual se puede visualizar cada uno de los insumos que se deben considerar en el proceso de validación efectiva de la estrategia comunitaria.

Como entrada al proceso sirven las respuestas a las cinco primeras preguntas. Las respuestas a las preguntas 1 y 2 surgen de los enunciados fundamentales. Las respuestas a las preguntas 3,4



Figura 8. Proceso de validación de la estrategia comunitaria

Procedimiento para la validación de la estrategia



y 5 pueden obtenerse del análisis de documentos de procesos de planificación pasados, mediante entrevistas a los miembros de la comunidad o a través de la estructuración de una reunión específica para tal fin. Esta información es la base para la elección estratégica, se deberán formular y elegir estrategias que sean coherentes con la misión formulada, los valores y las expectativas de la comunidad, pero que además, estemos seguros que nos lleven al logro de la visión común que hemos diseñado. A continuación se muestra un ejemplo tomado del Plan de Manejo Autónomo y Armonioso para el Territorio Ancestral de la Comunidad Negra del río Yurumanguí. Territorio-región del Pacífico Sur Colombiano (2004), en donde se plantearon las siguientes misión y visión:

Visión

El Palenque Regional el Congal será una instancia política organizativa legítima y autónoma del PCN reconocida por su autoridad y liderazgo en la construcción del territorio-región, su aporte y reconocimiento al ejercicio de los derechos colectivos, el fortalecimiento de la identidad étnica y el desarrollo de una propuesta de mejoramiento de bienestar colectivo de las comunidades negras como pueblo, reconocida también por su alto nivel de talento humano, su capacidad para establecer alianzas, su capacidad de gestión y su compromiso para actuar con valores éticos y morales.

Misión

Somos una instancia regional del PCN en el pacífico sur colombiano y sus valles interandinos, que reivindica, promueve y defiende los derechos y la identidad, el territorio ancestral, la participación autónoma y el bienestar colectivo de hombres y mujeres negras, garantizando los principios de equidad, igualdad y justicia, a partir del



fortalecimiento organizativo, la concertación y la movilización social, que genere condiciones para la permanencia y desarrollo de las culturas de las comunidades negras como pueblo.

Los valores de la comunidad son:

1. Identidad: reafirmación del ser

Es la conciencia de nuestro origen y del proceso de construcción social, económica, política y cultural que nos hace posible; es también el rescate de nuestra memoria sobre la trata transatlántica, la esclavización y la resistencia de nuestros mayores. Es la conciencia plena de nuestra singularidad como pueblo, desde la cual actuamos y nos relacionamos con el conjunto de la sociedad colombiana y del mundo, para la construcción de una sociedad más justa, en la que se respeten los derechos y la dignidad de todas y todos.

2. Territorio: espacio para ser

EL TERRITORIO, es la base de la construcción de la autonomía de nuestras comunidades. Es el espacio en el cual se crea y recrea nuestra identidad cultural, tanto en lo urbano como en lo rural. El espacio, así entendido, requiere de garantías de calidad ambiental, social, política, económica, acordes con nuestra cosmovisión. Por eso decimos, por ejemplo, que en lo rural, TERRITORIO + CULTURA = BIODIVERSIDAD

3. Participación y autonomía: ejercicio del ser

PARTICIPACIÓN, no es más que nuestra conciencia movilizada, es nuestra identidad en movimiento, construyendo, conquistando y ejerciendo nuestros derechos para concretar los sueños y aspiraciones de vida y alegría, esperanza y libertad, desde el Ser negra, negro. Así, la AUTONOMÍA, es un escalón más alto en el proceso de participación de las comunidades, podemos afirmar que AUTONOMÍA = TERRITORIO + IDENTIDAD.

4. Desarrollo propio, bienestar colectivo: opción propia de futuro

El Desarrollo, es un vector de los derechos colectivos, civiles y políticos y de los económicos, sociales y culturales, ejercitados de acuerdo a nuestro proyecto de vida y proyecto político.

5. Alianzas y solidaridad: ser parte de las luchas de los pueblos negros en el mundo

Es la potenciación de nuestras redes de solidaridad y alianzas para lograr la vivencia y vigencia de nuestros derechos como grupo étnico.





Con base en los enunciados anteriores plantearon las siguientes estrategias:

1. Apropiar el territorio ancestral en el marco de la construcción de una propuesta de territorio-región
2. Crear alianzas con instituciones y aprovechar sinergias mediante la articulación de nuestros procesos a los procesos gubernamentales e institucionales. que respeten y compartan nuestros principios político-organizativos
3. Mantener una comunicación permanente entre las instancias organizativas y de trabajo locales, regionales y nacionales del PCN
4. Crear una cultura de organización, gestión y evaluación a los procesos llevados a cabo en el territorio.
5. Motivar la participación de hombres y mujeres en las diferentes instancias organizativas existentes en el territorio ancestral.
6. Usar de forma sostenible los recursos naturales
7. Fortalecer el sistema productivo en función de la autonomía alimentaria.
8. Fortalecer los procesos de formación y capacitación de acuerdo a nuestros principios.

9. Propiciar iniciativas tendientes a satisfacer las necesidades prioritarias en materia de salud, vivienda, recreación y transporte.
10. Fortalecer las instancias organizativas propias de las comunidades

Una vez formuladas se realizó el análisis de coherencia en la siguiente matriz:

Tabla 3. Coherencia entre elementos de la visión-misión y estrategias tomado del Plan de Manejo Autónomo y Armonioso para el Territorio Ancestral de la Comunidad Negra del río Yurumangui. Territorio-región del Pacífico Sur Colombiano (2004) página 175

Elementos de la Misión - Visión	Estrategias									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Instancia política legítima y autónoma	X	X		X	X	X			X	X
Ejercicio de los derechos colectivos	X	X		X	X	X			X	X
Fortalecimiento de identidad	X			X		X	X	X	X	
Desarrollo y mejoramiento del bienestar	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Talento humano de alto nivel		X			X				X	X
Capacidad de gestión	X	X	X		X				X	X
Concertación y movilización social	X	X	X	X		X				X
Construcción de territorio-región	X									X

La matriz anterior nos sirve para determinar si todos los elementos de la misión y visión están siendo impactados por las estrategias y además si existen estrategias irrelevantes porque no impactan ningún elemento. Con base en esta matriz se pueden elegir las estrategias que estando acorde con nuestros valores compartidos, impactan de manera más decidida nuestra misión y visión.



Posteriormente, las estrategias preseleccionadas deben ser sometidas a un segundo proceso de validación. Este segundo proceso de validación parte de las respuestas a las preguntas 6 a 8 (¿Cuáles son las necesidades o problemas que se deben considerar como prioritarios? ¿Cuáles son los factores del entorno que más nos pueden afectar o ayudar para el logro de nuestra misión y visión? ¿Cuáles son los factores internos que más nos pueden afectar o ayudar para el logro de nuestra misión y visión?), cuyas respuestas surgen de lo establecido en la fase de análisis y diagnóstico estratégico. Por ejemplo, si se utilizó el análisis estructural como herramienta de análisis estratégico usted debe estar seguro que las estrategias están abordando las variables con mayor motricidad y menos dependencia, o si utilizó la herramienta de análisis LOFA, usted debe estar seguro que las estrategias están solucionando las principales debilidades y amenazas; y, aprovechando las principales fortalezas y oportunidades. El objetivo de esta segunda validación es establecer si la estrategia atiende los factores críticos (los más importantes) que surgen del análisis y diagnóstico estratégico realizado previamente. Un ejemplo de este tipo de análisis se observa en la siguiente matriz:

Tabla 4. Matriz de análisis de coherencia entre factores críticos y estrategias

Estrategias	Factores claves surgidos del análisis estratégico					Clasificación
	Desarticulación entre los planes estatales y regionales	Reconocimiento de la importancia de la identidad y diversidad cultural en el desarrollo del país	Algunos miembros de la comunidad tienen experiencia y preparación en áreas específicas de interés de la misión y visión comunitarias	Crecientes restricciones en la financiación estatal	Interés marcado de actores externos por apropiarse del territorio	
1-Crear alianzas con instituciones y aprovechar sinergias mediante la articulación	?	F	F	F	F	Oportuna

Sigue ►



Estrategias	Factores claves surgidos del análisis estratégico					Clasificación
	Desarticulación entre los planes estatales y regionales	Reconocimiento de la importancia de la identidad y diversidad cultural en el desarrollo del país	Algunos miembros de la comunidad tienen experiencia y preparación en áreas específicas de interés de la misión y visión comunitarias	Crecientes restricciones en la financiación estatal	Interés marcado de actores externos por apropiarse del territorio	
2- Fortalecer las instancias organizativas propias de las comunidades	?	F	F	F	F	Oportuna
3- Fortalecer los procesos de formación y capacitación de acuerdo a nuestros principios.	F	F	F	D	F	Oportuna

Las letras dentro de la matriz indican si la relación entre cada estrategia y factor clave es favorable (F), desfavorable (D) o incierto/irrelevante (?). Por ejemplo la estrategia: *“Crear alianzas con instituciones y aprovechar sinergias mediante la articulación”* puede ser favorecida por el hecho que halla un *“reconocimiento de la importancia de la identidad y diversidad cultural en el desarrollo del país”* y puede ser más fácil de llevar a cabo si existen: *“Algunos miembros de la comunidad con experiencia y preparación en áreas específicas de interés de la misión y visión comunitarias”*. Además lograr dichas alianzas puede ser una manera de captar financiación de otras fuentes para el desarrollo de los objetivos de la comunidad y de esta manera superar el problema de las *“Crecientes restricciones en la financiación estatal”* y de contrarrestar el *“Interés marcado de actores externos por apropiarse*



del territorio". Un análisis similar se realizó para las dos estrategias restantes de la matriz, el resultado es que las tres estrategias propuestas parecen oportunas.

Una vez terminado el proceso de validación o verificación de la estrategia, debemos asegurarnos que tengamos una comprensión conjunta de la misma, esto quiere decir que todos los miembros de la comunidad comprendan de la misma manera, como vamos a proceder para lograr nuestra misión y visión. Esta comprensión común es más fácil lograr y comunicar si se utiliza una línea estratégica de impulso. Se trata de crear una expresión resumida en pocas palabras que esboce las líneas principales del desarrollo futuro en la cuales la comunidad desea enfocarse. Esta expresión resumida funciona como una consigna de pocas palabras a la cual todos le damos el mismo significado, por ejemplo: "De comunidad dispersa a comunidad organizada, fortalecida y autónoma" o "Vivir el proceso de desarrollo comunitario participando en el desarrollo de iniciativas para satisfacer las necesidades de salud y vivienda". La consigna que anuncia la línea estratégica de impulso debe indicar aquellos elementos que deben desarrollarse y concretarse en desarrollo de la misión, para lograr la visión comunitaria.

Objetivos estratégicos

Una vez establecida la coherencia de las estrategias, se deben seleccionar un conjunto pequeño y enfocado de objetivos estratégicos importantes para que la ejecución de dichas estrategias comunitarias. Este proceso de selección se hace reuniendo a un grupo de miembros de la comunidad que hayan participado en el proceso de análisis y diagnóstico estratégico, y formulación de estrategias; a los participantes se les indica que el objetivo del taller es formular un grupo de objetivos estratégicos, que nos permitan poner en práctica las estrategias que se han trazado. Se les menciona que para formular un objetivo estratégico se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Los objetivos deben expresarse por medio de una frase breve que inicia con un verbo indicando acción.
- Los objetivos deben ser logrables, es decir, que sea posible lograr los objetivos, conociendo los recursos y las capacidades a disposición.
- La forma como los objetivos son enunciados debe permitir establecer con claridad si se están avanzando o no en su logro. Es decir, un objetivo debe ser claro sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación. Debe ser posible cuantificar los fines y beneficios.



- La forma como los objetivos son enunciados debe ser clara y concisa. Se recomienda no usar más de una frase corta para su enunciado.
- Se debe establecer el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de los objetivos.
- Los objetivos deben hacerse con base en el diagnóstico y derivarse de la misión y las estrategias.

Es probable que salgan muchos objetivos estratégicos. Por ejemplo si son 20 participantes y cada participante propone 5 tenderemos 100 objetivos, sin embargo deben utilizarse técnicas de consenso para que al final del proceso queden a lo sumo entre 12 a 14 objetivos estratégicos. Para seleccionar los objetivos se pueden utilizar las siguientes técnicas:

- Mirar cuales objetivos están repetidos o están muy relacionados con otros de manera que pueden agruparse varios en uno solo.
- Establecer cuales son más prioritarios, teniendo en cuenta el beneficio que proporcionan.
- Establecer cuales pueden ser más importantes por que su desarrollo impacta un mayor número de estrategias formuladas.

Retomemos el ejemplo que hemos venido utilizando acerca del Plan de Manejo Autónomo y Armonioso para el Territorio Ancestral de la Comunidad Negra del río Yurumanguí. Territorio-región del Pacífico Sur Colombiano (2004), en donde se plantearon las siguientes estrategias y enunciemos de manera de ejemplo hipotético, un conjunto de objetivos estratégicos que deberían considerarse para su ejecución:

Estrategia:

- Crear alianzas con instituciones y aprovechar sinergias mediante la articulación de nuestros procesos a los procesos gubernamentales e institucionales, que respeten y compartan nuestros principios político-organizativos

Objetivos estratégicos posibles:

- Desarrollar alianzas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales

Estrategia:

- Mantener una comunicación permanente entre las instancias organizativas y de trabajo locales, regionales y nacionales del PCN



Objetivos estratégicos posibles:

- Mejorar e incrementar los canales de comunicación internos y externos

Estrategia:

- Crear una cultura de organización, gestión y evaluación a los procesos llevados a cabo en el territorio.

Objetivos estratégicos posibles:

- Realizar procesos de capacitación en organización, gestión y evaluación de procesos
- Incrementar los niveles de participación de los miembros de la comunidad en la organización, gestión y evaluación de procesos

Estrategia:

- Usar de forma sostenible los recursos naturales

Objetivos estratégicos posibles:

- Realizar procesos de capacitación en el uso sostenible de los recursos
- Realizar control de las prácticas de uso de los recursos naturales

Estrategia:

- Fortalecer el sistema productivo en función de la autonomía alimentaria.

Objetivos estratégicos posibles:

- Mejorar el sistema de productivo
- Diversificar la producción de alimentos

Estrategia:

- Propiciar iniciativas tendientes a satisfacer las necesidades prioritarias en materia de salud, vivienda, y recreación.

Objetivos estratégicos posibles:

- Incrementar la cobertura de salud
- Incrementar la cobertura en vivienda
- Incrementar los espacios de recreación de la comunidad

Normalmente los objetivos estratégicos pueden ser agrupados de acuerdo al fin que cumplen, a cada una de estas agrupaciones les llamaremos ejes de trabajo. Por ejemplo una posible agrupación puede hacerse por objetivos dirigidos al fortalecimiento organización comunitaria; los que tiene como función la apropia-



ción y conservación del territorio; y, los que se enuncian para la satisfacción de necesidades prioritarias. Esta agrupación puede ser útil para mantener un equilibrio adecuado entre cada eje de trabajo, evitando que los objetivos que se seleccionaron estén recargados hacia un eje en particular. Si seguimos con el ejemplo los objetivos que formulamos pueden quedar en clasificados así:

Tabla 5. Clasificación de objetivos por ejes de trabajo

Ejes de trabajo		
Fortalecimiento organización comunitaria	Apropiación y conservación del territorio	Satisfacción de necesidades prioritarias
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar e incrementar los canales de comunicación internos y externos • Realizar procesos de capacitación en organización, gestión y evaluación de procesos • Incrementar los niveles de participación de los miembros de la comunidad en la organización, gestión y evaluación de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar procesos de capacitación en el uso sostenible de los recursos • Realizar control de las prácticas de uso de los recursos naturales • Desarrollar alianzas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la cobertura de salud • Incrementar la cobertura en vivienda • Incrementar los espacios de recreación de la comunidad • Mejorar el sistema de productivo • Diversificar la producción de alimentos

Mapas estratégicos

El éxito de una estrategia depende de que todos los miembros de la comunidad entendamos la relación de causa y efecto que existe entre los distintos objetivos estratégicos. Cada objetivo recibe un insumo que le entrega uno o varios objetivos y a su vez produce un resultado que beneficia a otro u otros objetivos. De tal forma que los objetivos estratégicos no se encuentran separados unos de otros sino que están entrelazados entre ellos y se influyen mutuamente. Para conocer estas relaciones entre ellos,





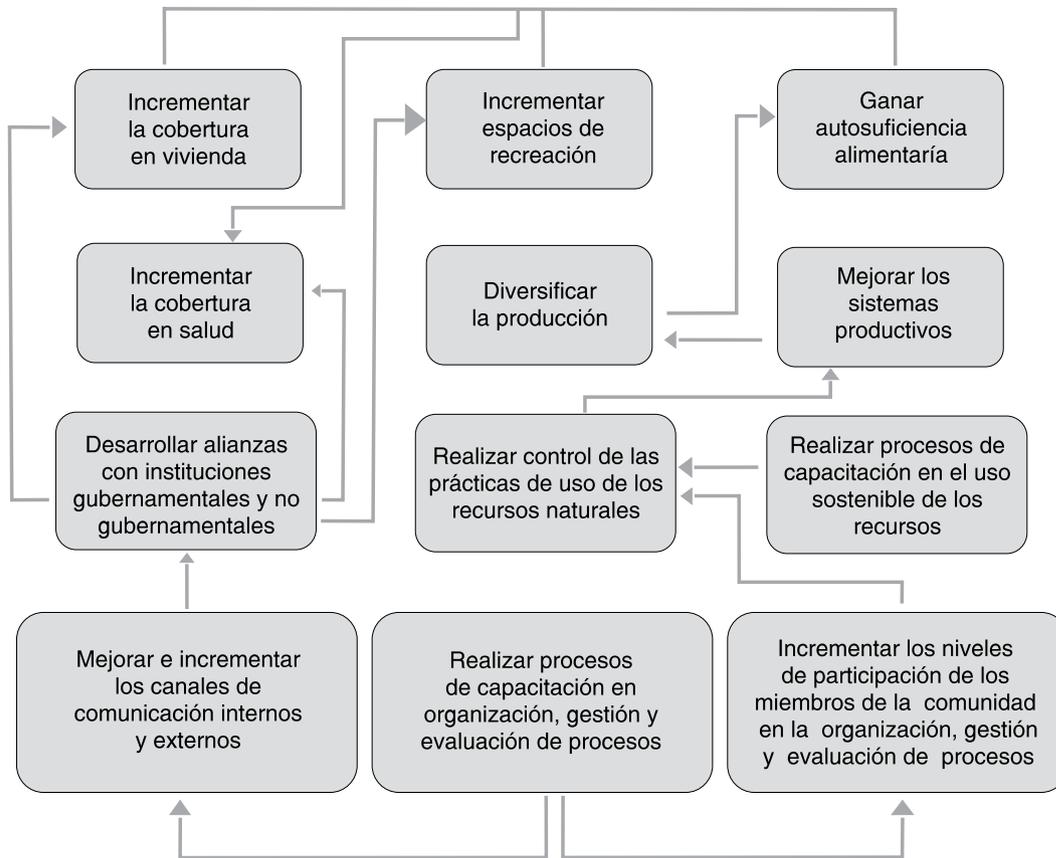
denominadas relaciones de causa/efecto, es necesario pintar un mapa estratégico. El mapa estratégico permite:

- Mostrar las relaciones y las dependencias existentes entre los objetivos estratégicos dentro de cada eje de trabajo
- Permiten comprender de una manera gráfica como se lograrán las estrategias de la comunidad, haciendo mucho más fácil la comunicación y la comprensión de un plan estratégico
- Presentar la lógica que sigue el despliegue estratégico de la misión y la visión de la comunidad, al contar la historia de la estrategia paso a paso
- Nos muestran como las acciones de hoy puede ayudar a establecer el escenario de mañana

Para desarrollar un mapa estratégico existen muchas formas, la más recomendada es el procedimiento de abajo hacia arriba. Empezando con los objetivos del eje de fortalecimiento de la comunidad, nos debemos preguntar para cada objetivo de este eje: Si ejecuto este objetivo ¿Qué otros objetivos puedo lograr en los otros ejes o en este mismo eje? Y trazo una flecha entre los objetivos relacionados indicando el sentido, desde el objetivo que se considera la causa, hacia el objetivo que se considera efecto del anterior. Una vez establecidos estas relaciones iniciales, entonces se debe repetir la pregunta para cada objetivo eje por eje, hasta establecer todas las relaciones de causa/efecto. Al final se eliminan las relaciones redundantes, para evitar que el entramado de flechas haga el mapa poco claro. Continuando con nuestro ejemplo podemos establecer las relaciones causa efecto entre los objetivos estratégicos de la siguiente manera:

Figura 9. Mapa estratégico.

Lograr el ejercicio de los derechos colectivos, el fortalecimiento de la identidad étnica y el desarrollo de una propuesta de mejoramiento de bienestar colectivo de las comunidades negras como pueblo



Como se puede observar el mapa estratégico cuenta la historia de la estrategia de la comunidad para lograr su visión. La historia que cuenta este mapa estratégico se puede expresar de la siguiente manera:

La comunidad desea realizar procesos de capacitación en organización, gestión y evaluación de procesos para mejorar e incrementar los canales de comunicación internos y externos e incrementar los niveles de participación de los miembros de la comunidad en la organización, gestión y evaluación de procesos. Si se logra incrementar los canales de comunicación internos y externos con otras organizaciones se podrán desarrollar alianzas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para que nos apoyen en el incremento de la cobertura en vivienda, salud y espacios de recreación.

Por otro lado si logramos incrementar los niveles de participación de los miembros de la comunidad en la organización, gestión y evaluación de procesos y además nos capacitamos en el uso sostenible de los recursos, entonces podremos realizar un control del uso sostenible de los recursos naturales. Con lo anterior lograremos mejorar nuestros sistemas de producción y esto nos



llevará a poder diversificar la producción para ganar autosuficiencia alimentaria.

Si ganamos autosuficiencia alimentaria e incrementamos la cobertura en vivienda, salud y espacios de recreación, entonces estaremos logrando un ejercicio de los derechos colectivos, el fortalecimiento de la identidad étnica y el desarrollo de una propuesta de mejoramiento de bienestar colectivo de las comunidades negras como pueblo."

Construcción de indicadores y metas

Los indicadores son útiles para expresar los objetivos estratégicos de manera clara y para poder hacer seguimiento al logro de cada objetivo. Lo ideal es no tener más de un indicador por cada objetivo estratégico. En un principio todos los objetivos se pueden medir, sin embargo, algunas veces medirlos es muy trabajoso y se puede requerir una recolección costosa de datos para llevar a cabo la medida. Por eso los indicadores deben ser creados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Pertinencia:

- Que midan las variables claves
- Que midan realmente la situación
- Que no sean obsoletos

Precisión

- Que impliquen un esfuerzo razonable
- Que refleje la magnitud del hecho
- Que muestre si se alcanzó el nivel deseado
- Que mida sólo un hecho

Oportunidad

- Que los datos puedan ser recolectados a tiempo
- Que la información pueda ser procesada con tiempo suficiente para poder actuar

Confiabilidad

- Que el metro mida efectivamente un metro
- Que quien mida conozca acerca de medidas
- Que las fuentes sean confiables

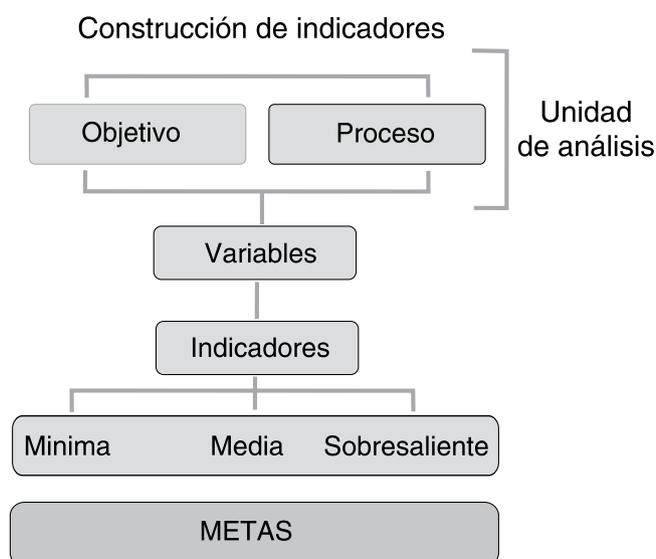
Economía:

- Que sean fáciles de obtener
- Que no estén repetidos



Tal como se muestra en la figura siguiente para construir un indicador se debe establecer una unidad de análisis, que en nuestro caso es un objetivo y posteriormente establecer cuales son las variables en la cuales se puede ver el cambio de estado o de nivel y con base en ellas se construye el indicador. Al indicador se le establece una meta mínima, media y sobresaliente para después comparar la medición con dichas metas y establecer el avance en el logro del objetivo.

Figura 10. Construcción de indicadores. Adaptada de una propuesta del profesor Víctor Manuel Quintero



Finamente para documentar un indicador se puede pensar en utilizar la hoja de vida del indicador que se muestra a continuación.

Tabla 6. Hoja de vida del indicador.

Hoja de vida del indicador	
Definición	Simple, clara, neutral, autodescripta
Referencia	Razón de ser, muestra mejora buscada, evidencia reto
Responsabilidad	Histórico, teórico, estándar, requerimiento del usuario, consideración política, técnica de consenso
Periodicidad	Responsable de las acciones derivadas del indicador
Definición operacional	algoritmo o procedimiento para calcularlo y fuente de información
Fecha de diseño	Fecha en la cual el indicador fue diseñado

Sigue ►



Hoja de vida del indicador	
Escala	Unidades de medida
Cobertura	fuentes o áreas que reporten los datos para el indicador
Metas	Mínima, satisfactoria, sobresaliente
Tendencias	Creciente, decreciente, equilibrado

En algunos casos esta hoja de vida del indicador puede parecer demasiado exhaustiva, por tanto debe utilizarse, solo la información que parece útil para los propósitos particulares.

Iniciativas estratégicas como proyectos

Solo el trabajo enfocado de los miembros de la comunidad conduce al logro de los objetivos estratégicos. Por eso es necesario que la ejecución de cada uno de los objetivos estratégicos sea garantizada con la formulación y ejecución de una iniciativa estratégica. Las iniciativas estratégicas son los proyectos que la comunidad debe ejecutar para que el indicador asociado a cada objetivo estratégico llegue a su meta. Luego se requiere que la comunidad mediante un taller proponga los posibles proyectos que deben ser emprendidos llenando una tabla como la siguiente:

Tabla 7. Cuadro de mando

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica

La tabla 7, es conocida como cuadro de mando y en ella se puede ver como para cada objetivo se debe definir un indicador una meta y una iniciativa estratégica. No obstante, puede darse el caso que una sola iniciativa estratégica pueda contribuir al logro de varios objetivos. Continuando con nuestro ejemplo, desarrollaremos un cuadro de mando para un objetivo de los que venimos trabajando



Tabla 8. Ejemplo de cuadro de mando

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica
Incrementar la cobertura de vivienda	Porcentaje de familias con vivienda digna	100%	Proyecto de autoconstrucción y acceso a subsidios de vivienda

Cada iniciativa estratégica debe documentarse de la forma como se documenta un proyecto y para este fin se puede utilizar cualquier metodología de formulación de proyectos, tal como la de la figura que propone a continuación:

Figura 11. Modelo para documentar iniciativas estratégicas

Iniciativa		Código	Prioridad	
Objetivo General				
Objetivos Específicos	Actividades	Duración	Indicador (cantidad)	Producto (tiempo y calidad)
1.	1.1. 1.2. 1.3. 1.4.			
2.	2.1. 2.2. 2.3. 2.4. 2.5.			
3.	3.1. 3.2. 3.3. 3.4.			
4.	4.1. 4.2. 4.3.			
Equipo de trabajo			Total presupuesto asignado	
Objetivos estratégicos asociados				

Es posible que si se hace una lluvia de ideas, nuevamente resulten un grupo numeroso de iniciativas estratégicas. Sin embargo, estas deben ser priorizadas, debido a que no se poseen los recursos para hacerlas todas. Una forma de priorizarlas puede ser utilizando el siguiente esquema:



Figura 12 Modelo para priorizar iniciativas estratégicas



Como se puede observar se trata de establecer la importancia de cada iniciativa para el logro de los objetivos. Las iniciativas que impacten un número mayor de objetivos, tendrán una importancia mayor frente a las que impacten pocos objetivos. Por otro las se sabe que algunas implican mayores costos que otras. Se recomienda iniciar de inmediato aquellas cuyos costos sean bajos y representen alta importancia, hacer una selección entre las que tienen alta importancia y alto costo, hasta agotar recursos disponibles y finalmente descartar las de poca importancia aunque tengan bajo o alto costo.

Una vez elegidas las iniciativas estratégicas y determinadas las metas e indicadores la comunidad ya se encuentra preparada para comenzar a ejecutar y hacer seguimiento a su plan estratégico de desarrollo comunitario.

Bibliografía

- Hammond, J. Keeney, R. Raiffa, H. (1998). The hidden traps in decision making. Harvard Business Review. Sept-Oct. 1998.
- Senge, P. (1999). La quinta disciplina en la práctica Editorial Granica. Buenos Aires.
- Ackoff R. (1969) . A concept of corporate planning. New York: Wiley-Interscience.
- Ohmae, K. (1992) *The Mind of the Strategist*. New York: McGraw-Hill.
- Chandler, A. (1962[1998]), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press
- Morrissey, G. (1996). *Morrissey on Planning, A Guide to Strategic Thinking: Building Your Planning Foundation*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Mintzber, H. Ahlstrand, B. Lampel, J. (1998) *Strategy Safari*. Free Press and Prentice-Hall International.
- Quinn, J.B. Mintzber, H. Lampel, J. Ghoshal, S. (1991) *The Strategy Process*. second edition, Prentice Hall.
- Parsons, T. (1951). *The social system*, Glencoe, Illinois: Free Press, 1951.
- Campbell, A. & Nash, L. (1992). *A sense of mission*, Reading, Mass.: Addison Wesley, 1992.
- Collins, J.C. & Porras, J.I. (1997). *Built to last*, New York: Harper-Collins, 1997.
- Koontz, H. Heinz, W. (1998). *Administración: una perspectiva global*. Mc Graw Hill, México.
- Godet, M. (2000) *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*, cuaderno publicado por Gerpa con la colaboración



de Electricité de France, Mission Prospective, Cuaderno No. 5, Francia, cuarta edición actualizada. <http://www.cnam.fr/lipsor/spa/data/bo-lips-esp.pdf>.

- Guzmán, A. Malaver, M. Rivera, H. Análisis estructural. Técnica de la prospectiva, Documento de investigación No. 24. Facultad de Administración, Universidad de Rosario.
- Plan de manejo autónomo y armonioso para el territorio ancestral de la comunidad negra del río yurumangui. Territorio-región del pacífico sur colombiano (2004). convenio Interadministrativo Cvc No 058 de Diciembre 28 del 2000 celebrado entre la Corporación Autonoma Regional Del Valle Del Cauca (Cvc), La World Wildlife Fund, Inc, Programa Colombia y los Consejos Comunitarios de los ríos Yurumangui, Raposo y Mayorquín del Municipio de Buenaventura.
- Jonson, G. y Scholes K. (2001). Dirección estratégica. Quitas edición. Pearson educación S.A. Madrid.
- Kaplan, R. Norton, D. (1999). Cuadro de mando integral. Ediciones gestión 2000. Barcelona, 2002.

