PRESENTACIÓN 11

1. SOBRE ESTRATEGIA Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO 17
   1.1. ¿Qué es la estrategia? 19
   1.2. De la planificación a la dirección estratégica 23
   1.3. Dirigir una ONG con estrategia 26

2. PRIMEROS PASOS 31
   2.1. «Buena salud» de la organización 33
   2.2. Actitud «proactiva» 36
   2.3. Actividades preparatorias 39
   2.4. Disponibilidad suficiente de recursos 42

3. VISIÓN ESTRATÉGICA 45
   3.1. «Razón de ser» o «Misión» 47
   3.2. Análisis de entorno 56
   3.3. Algunas observaciones para la práctica 68

4. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS 73
   4.1. Una «imagen de referencia» 77
   4.2. Algunas orientaciones para la formulación de estrategias 80
   4.3. Orientaciones sobre elección estratégica en ONG. 88

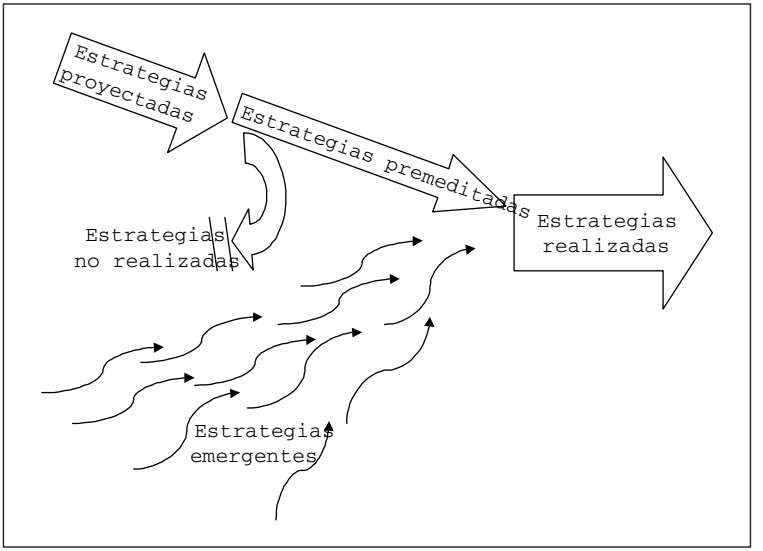
5. EXPLOTACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS 95
   5.1. El plan estratégico 97
   5.2. ¿Qué utilidad tiene el plan? 99

BIBLIOGRAFÍA 101

las estrategias emergentes surgen a pesar de, o en la ausencia de, las estrategias premeditadas.

En el siguiente cuadro se puede observar la relación entre los tipos diferentes de estrategia que hemos ido presentando:

Cuadro 1.1. Tipos de estrategias



FUENTE: Mintzberg, 1999.

La mayoría de las ONG que introducen procesos formales de elaboración de estrategias lo hacen desde el enfoque de la llamada planificación estratégica. Como veremos a continuación, el citado enfoque se centra casi exclusivamente en la formación deliberada de estrategias (estrategias proyectadas) mediante la utilización de un conjunto de herramientas y técnicas.

Recientemente, a medida que las organizaciones han sentido la necesidad de ser más innovadoras y más capaces de cambiar y

transformarse continuamente a medida que aprenden, van apareciendo nuevos enfoques estratégicos que tienen en cuenta la vertiente emergente de la estrategia.

1.2. DE LA PLANIFICACIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

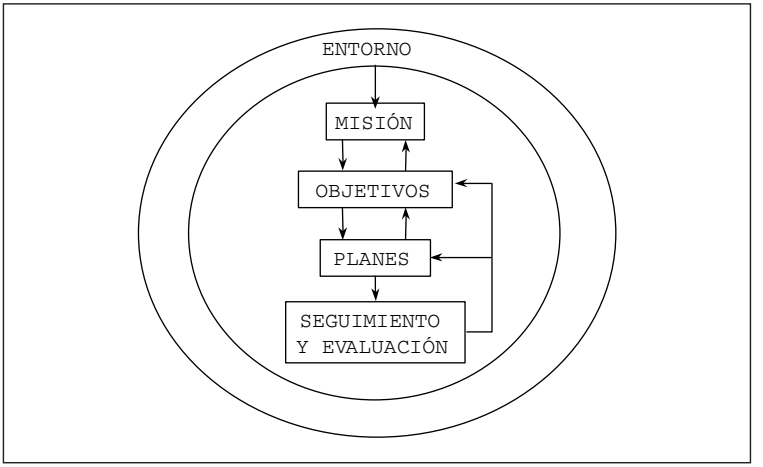
La estrategia como disciplina objeto de análisis y estudios sistemáticos toma carta de naturaleza a partir de los años cincuenta. En esa década surgieron los primeros enfoques de estrategia aplicada a la empresa. Su propósito era ayudar a sus gestores a prever, de un modo sistemático, las necesidades futuras de recursos (materiales y humanos), y a determinar el modo de obtenerlos mediante la construcción de un escenario de referencia futuro. Se basaba en la realización de previsiones de incremento de la demanda de los productos o servicios de la empresa y en el establecimiento de objetivos y de planes para lograr satisfacerla (Ramos, 1999).

En esa época, finalizada la Segunda Guerra Mundial y en plena expansión económica, las empresas de las regiones industrializadas debían responder a una demanda de bienes y servicios que, en la mayor parte de los sectores, era fuertemente creciente y podía preverse sin mucho margen de error. Surgieron entonces los enfoques y técnicas de la «planificación corporativa», primero, y la «planificación estratégica», más tarde, ya entre los años setenta y ochenta, que se popularizaron en el mundo empresarial y, un poco más tarde, en otros ámbitos, incluyendo el de las organizaciones no lucrativas.

Las técnicas y herramientas de la llamada «planificación estratégica» que aparecen en muchos textos de dirección y gestión de organizaciones tienen por objeto la determinación de «buenos» planes para la organización (estrategia proyectada) y el desarrollo de sistemas de control que aseguren su puesta en práctica (estrategia realizada).

En concreto, los componentes esenciales de los enfoques más usuales de planificación estratégica son la creación de una visión clara sobre cuál es la misión y cuáles son los objetivos de la organización, y el desarrollo de estrategias (planes y pautas) que contribuyan a alcanzarlos. (Hudson, 1995).

Cuadro 1.2. El sistema de planificación estratégica



FUENTE: Hudson, 1995.

Como se observa en la figura, el proceso avanza de lo más general a lo particular. Comienza por los aspectos «ideológicos»: por la definición de la misión o razón de ser de la organización. De allí se pasa a determinar las grandes líneas (objetivos) que orientarán las acciones de la organización, materializadas en un conjunto de planes. Finalmente, el seguimiento y la evaluación de los planes permitirá tomar medidas correctoras y modificar los resultados obtenidos en etapas anteriores.

Es un esquema lineal «fácil de digerir» por su racionalidad y muy sugerente por su sencillez. A partir de una concepción de lo

que se querría ser, se avanza y se concretan planes y medidas que aseguren que cada actividad de la organización es fruto de un proceso lógico de deducción y, por tanto, coherente con las aspiraciones de orden superior. Y es un enfoque útil e interesante que ha ayudado a mejorar a muchas organizaciones.

Sin embargo, en las circunstancias actuales, no es recomendable limitar los esfuerzos estratégicos de una organización a un proceso rígido de determinación de unos objetivos y unos planes concretos.

- Por un lado, las organizaciones (también, por supuesto, las ONG) necesitan métodos de planificación lo suficientemente abiertos y flexibles como para responder eficaz y eficientemente a los cambios que se producen dentro y fuera de la organización.
- Por otro lado, hemos visto que las estrategias no sólo surgen de procesos formalizados de diseño. Esto es especialmente cierto en organizaciones innovadoras, donde el trabajo de la gente tiene un alto grado de creatividad, y donde la motivación y el compromiso con la organización están muy presentes.

Para dar respuesta a estas necesidades, a partir del enfoque básico de la «planificación estratégica» resumido en la anterior figura, diferentes autores y «escuelas» han ido introduciendo algunas mejoras.

En este sentido, se ha tratado de ofrecer métodos y técnicas lo suficientemente flexibles para adecuarse a las características y a la situación particular de cada organización. Como consecuencia, se ha sustituido la perspectiva lineal y secuencial («paso a paso») de la planificación estratégica por una concepción más integrada e interactiva, que abre la posibilidad de avanzar en paralelo en varias de las etapas de la planificación, combinando movimientos de «arriba a abajo» (pasando de lo general a lo particular) con pasos en sentido inverso de «abajo a arriba» (utilizando lo aprendido en una etapa para enriquecer los resultados de etapas anteriores).