# LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

***Sus fundamentos, operatividad y aplicación a***
***la carrera de sociología de la Universidad de la Frontera***

## I. Sobre La Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un proceso continuo en toda entidad social, que ante el desafío de seguir creciendo y desarrollando sus potencialidades, se transforma en un ente planificador. Es elaborado por el conjunto de miembros que mediante un acuerdo consensuado, define su situación vital y decide conducirse bajo una hoja de ruta. El plan es un sueño colectivo transformado en proyecto realizable, entrega la posibilidad de contar con un acuerdo colectivo acerca de lo que debe ser ejecutado, en una comunidad, institución o territorio.
Para ello se debe contar básicamente en tres puntos:

**1- Recolectar, aunar y expresar los sueños y las expectativas sociales.** Etapa en que se descubren convicciones y anhelos, ver cuáles se comparten y cuáles alienan para cohesionar al grupo en torno a la misión y visión que es pieza fundamental en el proceso. Este proceso ya fue elaborado por los estudiantes de la carrera de sociología.

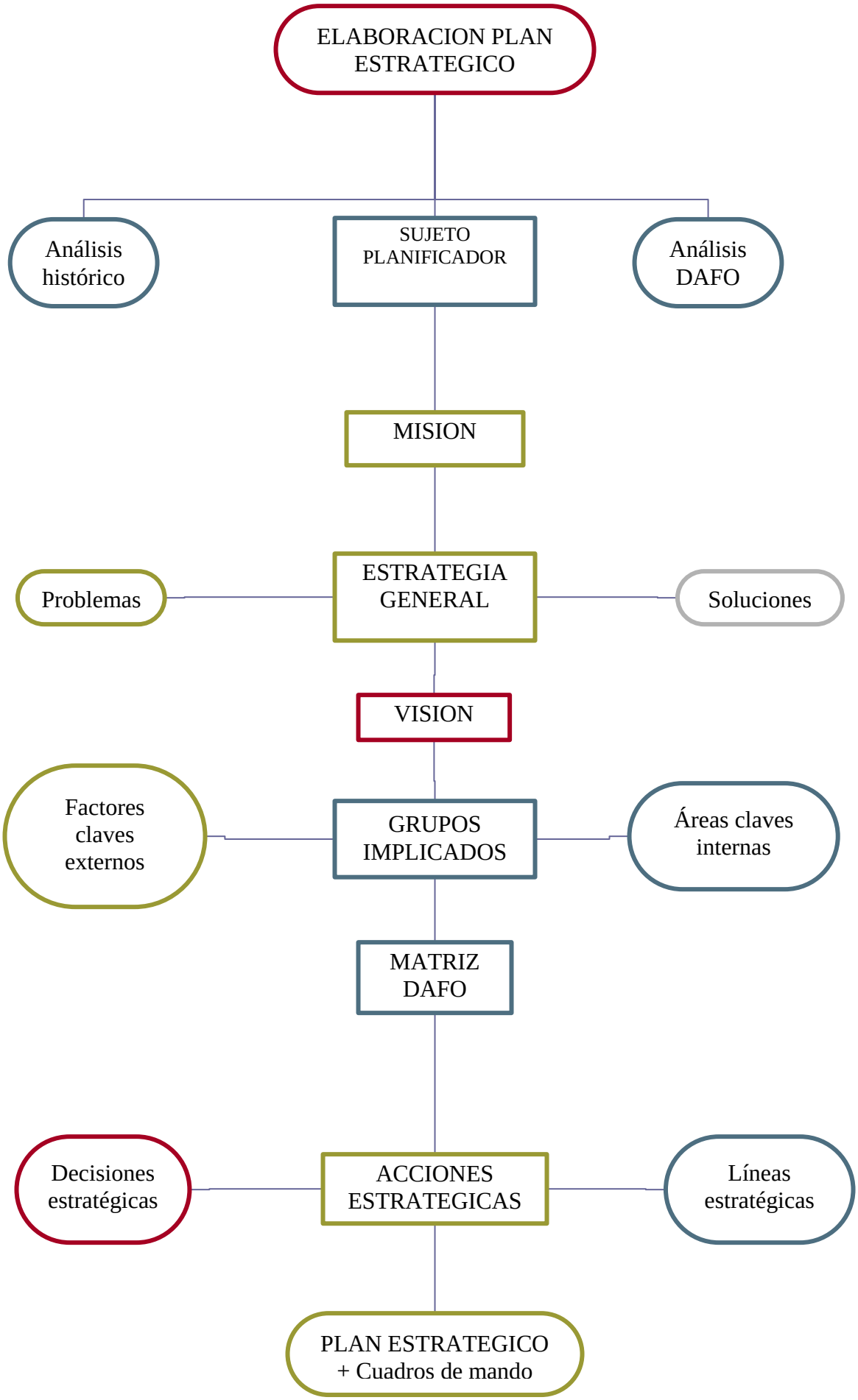
**2- Transformar la misión/visión en plan acordado.** Encuentro de explicaciones plausibles y compartidas que den cuenta de todo lo que sucede en el presente escenario, para dar forma a la toma de decisiones del cuerpo social que busca definir su propio destino.

**3- Concretizar las etapas del Plan.** Es la prueba que distingue a los soñadores de los gestores. En la ejecución nos enfrentamos a la coordinación de acciones, conducción de equipos hacia la acción, monitorear, evaluar, y volver a empezar. Es decir, la planificación es un proceso y no un momento, pues mientras se ejecuta hay que ir y volver de la realidad al plan y del plan a la realidad.

## II. Elementos claves en la planificación

Entre los elementos más importantes y que serán definidos posteriormente son:

1- El Organigrama, herramienta que expresa la forma de organización de los ejes y programas del Plan. Aquí se definen roles, cargos y equipos de trabajo de acuerdo a las potencialidades, capacidades y voluntades. De esta manera se consolidan liderazgos, se convocan disciplinas y especialidades.
2- El elemento humano es la principal fuerza de la organización, es quien aporta creatividad, conocimiento, técnicas y soluciones para llevar adelante el plan. Los designados en cada tarea de la organización deben sentirse dueños del plan y comprometidos, pues son parte de un cuerpo socio-orgánico. Esta nave social es cohesionado por una mística grupal, tanto en la propia institución como entre la dirigencia que encabeza la acción.
3- La Viabilidad es la capacidad de convocar los recursos alrededor de la propuesta. Esta convocatoria es dinámica, depende del poder de convencimiento hacia las fuentes de financiamiento, y de la apropiación por parte del conjunto de valores del plan.
4- La Sustentabilidad corresponde al posicionamiento e institucionalización del sujeto planificador, mediante la generación de recursos propios, como también del desenvolvimiento de las potencialidades en procesos de capacitación y especialización en la entrega de servicios a la sociedad civil y producción de ensayos, estudios, investigaciones, artículos y obras. Los programas a desarrollar por la carrera de Sociología en sus distintas áreas deben apuntar a la institucionalización, ya que el impacto de nuestra disciplina en la sociedad local no es inmediato, sino a largo plazo.
**5-** La formulación de nuevos Programas tendientes a facilitar la observación de los procesos y canalización de la información intra-inter y transdisciplinaria, que vienen siendo las proyecciones de la carrera de Sociología.


ELABORACION PLAN ESTRATEGICO
Análisis histórico
SUJETO PLANIFICADOR
Análisis DAFO
MISION
Problemas
ESTRATEGIA GENERAL
Soluciones
VISION
Factores claves externos
GRUPOS IMPLICADOS
Áreas claves internas
MATRIZ DAFO
Decisiones estratégicas
ACCIONES ESTRATEGICAS
Líneas estratégicas
PLAN ESTRATEGICO + Cuadros de mando

**III. Desarrollo de las etapas del proceso de Planificación estratégica**

En base a lo anterior, ya se han logrado algunas metas del propio proceso que es la construcción de la *Carta Fundamental* que contiene la esencialidad de la *Misión* y la *Visión*. Ahora nos corresponde elaborar la *Matriz DAFO.*

**a) Para ello, es preciso realizar una sistematización de todos aquellos documentos referidos a la Carrera de Sociología y que han destacado:**

-La Historia de la Carrera
-Las Problemáticas
-Los Factores claves externos
-Las Áreas claves internas

**b) Específicamente estos documentos son:**

-Todos los documentos que emanen entre octubre y noviembre del presente año antes que terminé el proceso de sistematización de diagnósticos:

**c) Y según a lo acordado en el segundo claustro de estudiantes de sociología las áreas (todas relativas al diagnostico de la sociología actual de la UFRO):**

-Carácter de la sociología
-Aspectos docentes y el profesorado
-Investigación
-Malla curricular
-Gestión de recursos y promoción de la carrera

Dicha sistematización nos dará pie para la Matriz DAFO. Ésta no es más que relacionar en un cuadro los cuatro aspectos (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas) que son tangenciales en los diagnósticos de la Carrera.

**MATRIZ DAFO**

| | O-1 | O-2 | O-3 | | A-1 | A-2 | A-3 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| F-1 | | | | | | | | |
| F-2 | | | | | | | | |
| F-3 | | | | | | | | |
| | | | | OFENSIVA | | | | DEFENSIVA |
| D-1 | | | | | | | | |
| D-2 | | | | | | | | |
| D-3 | | | | | | | | |
| | | | | ADAPTATIVA | | | | SUPERVIVENCIA |

Por consiguiente, de la Matriz DAFO emergen las acciones estratégicas que corresponden a:

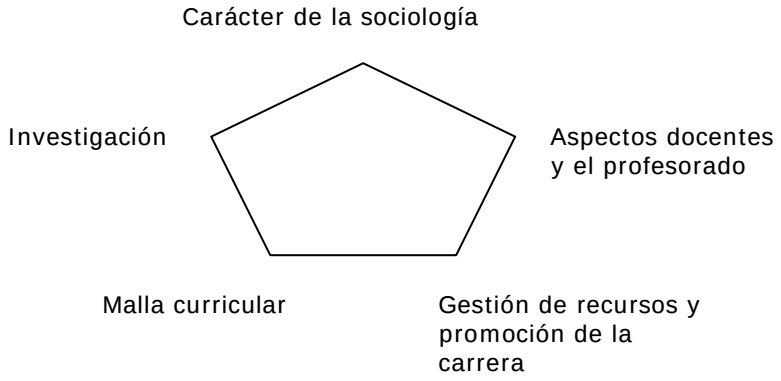
- **Ofensiva,** acciones con respecto a potenciar las fortalezas aprovechando las oportunidades
- **Defensiva,** acciones que potencian las fortalezas para minimizar las amenazas
- **Adaptativa,** acciones que ayudan a superar las debilidades para aprovechar las oportunidades
- **Supervivencia,** aquellas acciones que buscan superar las debilidades para minimizar las amenazas.

El desafío del sujeto planificador es cumplir con esta etapa de la Matriz DAFO, cuyo objetivo es:

- Sistematizar los diagnósticos
- Sistematizar las propuestas
- Levantar un documento integral de los grupos implicados (estudiantes, profesionales y académicos)

## IV. Modalidad de trabajo en la etapa Matriz FODA

Como señalábamos, nos coordinaremos en comisiones que se especializarán en los siguientes ámbitos y mediante las siguientes fuentes:




**FUENTES**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| *Primer claustro de sociología (1994)* | Ramón A Gutiérrez: *Consideraciones en torno al proceso de acreditación* | *Informe autoevaluación 2005* | Dasten Julián Vejar: *El documento de acreditación de la carrera de Sociología sus verdades y mentiras desde un estudiante* | Humberto García Buscaglioni: *Respecto al proceso de la acreditación de la Carrera de Sociología* |
| Patricio Padilla Navarro: *Consideraciones para un proyecto de sociología en la UFRO* | *Misión sociología UFRO* | *Visión sociología UFRO* | Dasten Julián Vejar: *Sociología en el quirófano. El bisturí marxista en la sala de operaciones* | **Y todos los documentos que emanen hasta que finalice el proceso de sistematización FODA** |

Por otro lado, el instrumento para sistematizar la información es a través de análisis de texto en familias o categorías acordadas por los propios encargados de realizar el proceso. A modo de trabajar con mayor eficacia, eficiencia y efectividad, nivelaremos nuestros conocimientos capacitándonos mediante el envío de información. De todas maneras, la elección de la mejor manera de proceder queda a la libertad de los participantes.

Siempre es bueno es recordad en este análisis FODA:

a) Esta primera parte es sólo una sistematización de los diagnósticos ya hechos, por lo que el papel del planificadores es sólo reunir y esquematizar los contenidos y nunca omitir datos por considerarlos inapropiados, es decir, si analizamos un documento que dice que la malla currícular de la sociología de la UFRO deber ser A y otro documento dice que debe ser B ambas se deben anotar en el FODA.

Una sugerencia de trabajo para esta primera parte de sistematización de diagnósticos es la siguiente:

1) Una vez leído un documento y entendido su esencialidad, es bueno releerlo fijándonos en extraer la información relacionada con nuestra temática. Para esto, la elaboración de una breve matriz como esta es de gran ayuda:

**Documento:** *Consideraciones en torno al proceso de acreditación*
**Autor:** Ramón Antonio Gutiérrez
**Temática a sistematizar:** Gestión de recursos y promoción de la carrera

| Familia | Subfamilia | Explicación | Citas |
|---|---|---|---|
| Recursos para la contratación | - | Necesidad de tener recursos para poder contratar un buen cuerpo académico | *"es una tarea imprescindible para alcanzar el buen funcionamiento de la carrera y asegurar a nivel de docentes un "clima" que garantice una organización sana. A este respecto, debieran buscarse los apoyos internos y externos adecuados y suficiente para alcanzar este objetivo de: constituir un equipo docente suficientemente nutricio para que otorgue bienestar y satisfacción a los académicos en sus puestos de trabajo."*<br><br>*"hay que sustituir la docencia por hobby de algunos profesores a honorarios, o la mera búsqueda de complementos a los ingresos personales, o le "natural" cansancio de los académicos…"* |
| Promoción de la carrera | Publicidad de la sociología | Necesidad de exponer en qué puede ser útil algunas aristas de la sociología | *"Crear y desarrollar un plan de marketing social que difunda el perfil de sociólogo de la Universidad de la Frontera"*<br><br>*"Crear y desarrollar un plan de difusión"* |
| **COMENTARIOS** | | | |

Para terminar, dejamos el cronograma con las actividades y tiempos contemplados:

| Etapa | Actividades | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | S1 | S2 | S3 | S4 | S1 | S2 | S3 | S4 |
| Sistematización Diagnósticos | Reuniones inter-comisiones | X | X | X | X | | | | |
| | Presentación en asamblea | | | | X | | | | |
| | Capacitación si es necesario | X | | | | | | | |
| | Avances | | X | X | X | | | | |
| Sistematización Propuestas | Reuniones inter-comisiones | | | | | X | X | X | X |
| | Presentación en asamblea | | | | | | | | X |
| | Avances | | | | | | X | X | X |
| Documento integral | Elaboración informe que capte observaciones de los grupos implicados | | | | | X | | | X |

***S1, S2, S3, S4:** semana primera, semana segunda, etc.

**Fecha de inicio** : lunes 2 de octubre (aprox.)
**Fecha de término** : viernes 24 de noviembre (aprox.)

## V. Para los rezagados:

Para cada temática hay estudiantes que se comprometieron a desarrollar la sistematización. Si por cualquier razón usted compañero no pudo asistir al claustro y deseas trabajar junto a nosotros, eres bienvenida(o) escribe al correo de la orgánica de estudiantes de sociología: sociología.org@gmail.com

La invitación ahora es a que los profesores, egresados y el resto de los compañeros pueda unirse a estas mesas de trabajo o bien, que sigan construyendo sus propuestas, análisis, diagnósticos o reflexiones sobre la temática que estimes pertinente para que nuevamente pueda ser incorporada a la matriz FODA.

Un cariñoso abrazo para todos ustedes.

Humberto García Buscaglione
Patricio Padilla Navarro
*Coordinadores FODA Sociología UFRO*

## VI Anexo: *Omisiones frecuentes en los análisis FODA* (y comentarios): extraído del weblog: *Gestión Holística* de Raúl Herrera.

La herramienta de planificación estratégica, que permite evaluar e identificar caminos de perfeccionamiento, mas conocida y ampliamente usada es conocida con este nombre, es un inventario de

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Y se aplica tanto a organizaciones, equipos, proyectos, y eventualmente personas, cuando estas quieren ser evaluadas e identificar oportunidades de mejoramiento.

Creo que el mal uso de esta útil herramienta pasa por no considerar que todos estos elementos son juicios, y no afirmaciones, como nos ha enseñado la ontología del lenguaje

Una afirmación normalmente se refiere a verdades aceptadas por la organización, y por tanto no caben en ninguna de las categorías anteriores del FODA

Un juicio por el contrario, es una opinión, algo que emana de la persona que lo indica, y por tanto no necesariamente compartida por las personas a las que se presenta el FODA, y si esto ocurre, el análisis inmediatamente pierde validez para el objetivo que es creado.

Los juicios, para ser compartidos, requieren ser fundamentados, y eso requiere de algunas reglas simples, cuya observancia nos ayuda

- El juicio es válido depende de quién lo diga; es distinto decir, “somos un equipo cohesionado”, a decir “somos un equipo cohesionado en opinión de nuestros clientes XXX”
- El Juicio requiere ser basado en hechos comprobables; es distinto decir “Somos confiables” a decir “Somos confiables ya que hemos cumplido el 98% de las promesas que hemos hecho”
- El Juicio requiere de un estándar; basado en el mismo ejemplo anterior, es distinto decir “Somos confiables ya que hemos cumplido el 50% de las promesas que hemos hecho” a decir “Somos confiables ya que hemos cumplido el 98% de las promesas que hemos hecho”.
- El Juicio se refiere a un dominio en particular; es distinto decir “tenemos un alto grado de conocimiento” a decir “tenemos un alto grado de conocimiento en el producto X”

Adicionalmente, un juicio será fundamentado o no, dependiendo de la acción que se desea generar, en el caso de un análisis FODA, hacemos el supuesto que es para tomar medidas que potencien la unidad en estudio, así:

- Si es una fortaleza, es decir algo interno y bajo la responsabilidad del equipo, el juicio se hace para apoyarnos en esa fortaleza, o para reforzarla
- Si es una debilidad, es decir algo interno y bajo la responsabilidad del equipo, el juicio se hace para eliminar esa debilidad, o al menos para disminuir su efecto
- Si es una oportunidad, es decir algo externo y donde el equipo no tiene poder para intervenir, el juicio se hace para aprovechar esa oportunidad.
- Si es una amenaza, es decir algo externo y donde el equipo no tiene poder para intervenir, el juicio se hace para neutralizar esa amenaza.

Finalmente, y no menos trivial, es como podemos usar un FODA que hemos construido de esta manera, con juicios fundamentados, válidos para el equipo, para generar planes de acción.

La formula que he encontrado para ello, es formular Proyectos de Gestión, definiendo como tal, en base a un esquema asociativo, aquel que reúne las siguientes características

- Se basa y potencia las fortalezas
- Elimina o corrige las debilidades
- Aprovecha las oportunidades
- Neutraliza las amenazas

Y finalmente nos podemos preguntar, por medio de un análisis sistémico, como estos proyectos se interrelacionan, identificando así el, o los, proyecto(s) que deben encararse para desbloquear el sistema, y cual es, o son, los proyectos que constituyen la aspiración, a menudo vivida como resignación, del colectivo que hace el análisis.

**Un análisis FODA bien hecho nos permite identificar cursos prioritarios de acción que movilicen el equipo**.

**4 Comentarios**

1. *La lectura del post sobre FODA me confirma la apreciación de Proust que alguna vez comentamos respecto a que el viaje del descubrimiento requiere nuevos ojos. En efecto, me permite apreciar una vieja herramienta con una mirada distinta, que la renueva, la revitaliza y la hace nuevamente útil.*
   *Por estos días debo repensar mi equipo, mi área, mis proyectos y mi trabajo de cara a nuevos desafíos que enfrento, e intuyo que así planteada ,el FODA puede ser la herramienta apropiada para hacerlo.*
   *Gracias por el aporte Raúl*

   Comentario por Gastón Peña Núñez — Septiembre 12, 2006 @ *8:21 am*

2. *Reflexionando sobre mi equipo y nuestro proyecto en común (incluido los "descubrimientos" personales de chantajes por una parte y desmotivación por otros) Leo el post del FODA y me recuerdo que por aqui empezamos y nos fuimos entusiasmando en nuestra primera reunión. Sin embargo, el taller de un FODA no lo hicimos y al reencontrarme con esta descripción de esta herramienta, me parece atractivo replantearnos el hacerlo, para vernos como equipo e individualmente como estamos parados en este Proyecto- Comunidad de aprendizaje.*
   *Por otra parte en el crecimiento personal, con nuestro taller de Diseño de Carrera, donde también estoy en estados de mucha reflexión, me hace mucho sentido el diferenciar conceptos tan fundamentales como una afirmación y un Juicio y la importancia de fundamentarlo.*
   *Por allí observo, como nos hemos estado invalidando en algunas conversaciones y por otra parte una pista para reducir la brecha del escuchar en la que tambien estamos entrampados.*

   *Gracias por la mirada,*

   Comentario por Gerardo — Septiembre 13, 2006 @ *4:25 pm*

3. *Hace una semana una compañera en el trabajo me pidio que la ayudará con un análisis FODA. Al leer lo que tu escribes, recuerdo de la manera en que la asistí poniendo enfasis no en que eran juicios u afirmaciones, sino más bien en las distinciones básicas de análisis estrategico, punto de vista de la capacidad de acción del grupo Exogena/Endogena y lo Positivo/Negativo que podia ser un aspecto analizado. Ahora pienso que deje de lado lo más importante: la distinción sobre que son juicios y que deben ser fundamentados (lo que me permite que las opiniones sean socialmente compartidas y apoyadas), y quizas lo más importante: El uso de la herramienta de análisis para la generación de un plan adecuado que permita lograr los objetivos deseados…*

   *Gracias Raúl*

   *Rodrigo Cristi*

   *Comentario por Rodrigo C — Septiembre 13, 2006 @ 10:11 pm*

4. *Gracias Raúl,*

*nunca lo había visto así,las dintinciones que haces le dan bastante más fuerza al análisis y a los resultados que se pueden obtener. Me hace sentido la importancia de la visión común del equipo para poder generar un análisis potente que cumpla con los objetivos para lo que fue hecho.*

*Cariños*

*Paola*

Comentario por Paola — Septiembre 14, 2006 @ *6:10 pm*

Enlace permanente al post: http://raulherrera.cl/?p=214