



# MÓDULO 2

## ESTRATEGIA Y TÁCTICA



**VALOR**

Cervecería y Maltería Quilmes

# INTRODUCCIÓN



En el módulo de Sueños y Principios, hablamos mucho sobre los objetivos generales de tu organización e incluso anunciamos que serán desplegados en objetivos específicos.

En este módulo hablaremos sobre **planificación**.

Si el objetivo es qué queremos alcanzar, la **estrategia** es “el cómo”. Es el gran plan, la hoja de ruta que seguiremos hacia nuestros objetivos.

¿Y **las tácticas**?

La **táctica**, por otro lado, es cada una de las acciones que tomaremos en el día a día para hacer efectiva esa estrategia. La táctica es la planificación a corto plazo, es decir, las decisiones que tomaremos para organizar nuestro viaje hacia el objetivo. Es una planificación anual.

La estrategia es la planificación a largo o mediano plazo, que señalará el camino a seguir para que no nos perdamos en el mar de lo cotidiano y terminemos a la deriva. Actualmente, las buenas prácticas de gestión establecen un plan estratégico de 3 años (mediano plazo), revisado anualmente para corregir cualquier desviación de la ruta.

## ¿CUÁLES SON NUESTROS OBJETIVOS Y PRIORIDADES?

Imaginemos una organización ficticia llamada Escribir. Su público objetivo, o sea, las personas a las que sirve, son profesores de escuelas. La OSC se creó para hacer frente a la problemática de que una parte muy importante de los profesores de escuelas públicas primarias tiene dificultades para escribir un texto claro de cualquier tema. Por lo tanto, el objetivo de Escribir es desarrollar en los profesores la capacidad de escribir textos claros, bien organizados, coherentes, cohesivos y correctos desde el punto de vista sintáctico y semántico. Este objetivo está justificado porque son esos profesores quienes alfabetizan a las nuevas generaciones y necesitan tener un dominio completo del idioma.



**Presentada nuestra OSC ejemplo y su objetivo general, podemos empezar a trabajar. ¿Cuáles podrían ser sus objetivos específicos?**

### LOS OBJETIVOS DE LA OSC ESCRIBIR

#### OBJETIVO GENERAL:

Ayudar a los profesores de escuelas públicas a desarrollar la capacidad de escribir textos claros, coherentes, cohesivos y correctos desde el punto de vista sintáctico y semántico.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1 Dar clases de redacción para profesores de Educación Básica.
- 2 Dar clases de gramática para profesores de Educación Básica.
- 3 Crear talleres de lectura e interpretación de textos para crear el hábito de la lectura y mejorar la escritura.
- 4 Establecer asociaciones con los municipios para desarrollar los cursos y talleres presenciales para todos los profesores en su red.
- 5 Crear un concurso de redacción para profesores de escuelas públicas de Educación Primaria con premios financieros.

Podemos ver entonces que los objetivos específicos despliegan el objetivo general en partes más pequeñas, más tangibles, más fácilmente aplicables y manejables. Nuestros objetivos específicos son aquellos que surgen cuando, al observar el objetivo general, pensamos: **"Bueno, pero ¿cómo lo hago?"**

Sin embargo, mirando con más atención, podemos darnos cuenta de que tenemos muchos objetivos específicos para un plan de tres años y que es mejor priorizarlos para abordarlos. **¿Con cuáles empezaremos?** Esto no significa que no abordaremos los demás, sino que se abordarán a largo plazo, porque debemos estar seguros de que nuestras acciones serán lo suficientemente relevantes como para dar más pasos.

En nuestro ejemplo podemos pensar que los primeros tres objetivos son suficientes para un plan trienal. Mirando con más atención, vemos que incluso los objetivos específicos aún carecen de más tangibilidad. Entonces, **¿cuántas clases en cada curso crearemos? ¿A cuántos profesores queremos llegar con nuestras acciones? ¿En cuánto tiempo queremos hacer esto? ¿Qué estructura tenemos para apoyar estas acciones?** Sin responder a estas preguntas, no llegaremos a ninguna parte y difícilmente podremos desplegar nuestros objetivos.

Ahora es importante destacar una herramienta muy útil cuando realmente queremos poner las cosas en práctica y convertirlas en resultados reales. Son los objetivos. Los objetivos son la base de la gestión competente de cualquier organización. Se dice que sin objetivos no hay gestión, y que gestionar es lograr objetivos. De hecho, las organizaciones reconocidas por sus resultados tienen esto en común: objetivos claros, planes de acción efectivos para lograrlos y monitoreo constante.

# ¿QUÉ ES UNA META?

La meta es un objetivo, un punto a alcanzar cuando disparás tus flechas. Básicamente es un objetivo con valor y plazo para ser alcanzado.

## Construcción de la meta

META=	OBJETIVO	+	VALOR	+	PLAZO
	Objetivo que se persigue, según lo medido por el Indicador		Número deseado de desempeño del Indicador.		Tiempo en el que se alcanza el valor esperado.
	<i>Talleres de lectura e interpretación de textos</i>		3		<i>Un año</i>

**Meta de la OSC:** Crear 3 talleres de lectura e interpretación de textos en el plazo máximo del 1 año.

**Por lo tanto, las metas de Escribir (para los tres objetivos prioritarios específicos) pueden ser las siguientes:**

## LAS METAS DE LA OSC ESCRIBIR

### OBJETIVO ESPECÍFICOS:

- Dar clases de gramática para profesores de Educación Básica.
- Dar clases de gramática para profesores de Educación Básica.
- Crear talleres de Educación Básica de lectura e interpretación de textos para crear el hábito de la lectura y mejorar la escritura.

### METAS:

- Dar clases de redacción para 200 profesores de 3 municipios, en el plazo máximo de 1 año.
- Dar clases de gramática para 200 profesores de 3 municipios, en el plazo máximo de 1 año.
- Crear 3 talleres de lectura e interpretación de textos en el plazo máximo del 1 año.

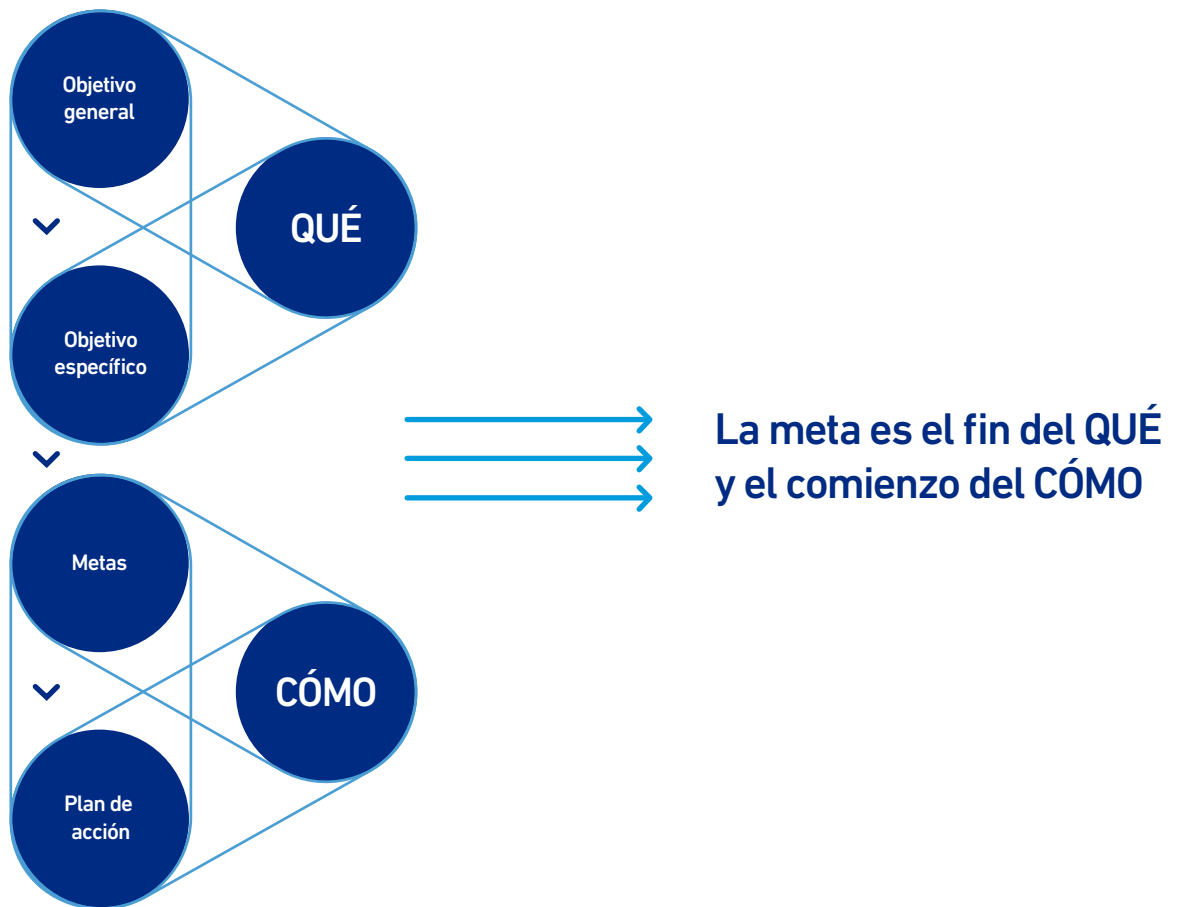
En nuestro ejemplo, todos los objetivos específicos se referían a nuevas acciones, ya que la OSC Escribir acaba de crearse. Sin embargo, también se puede crear un objetivo específico y una meta para pensar en mejoras. Digamos, por ejemplo, que después de alcanzar los objetivos establecidos, Escribir tiene la intención de rediseñar los cursos para que sean más efectivos. Luego se podrían crear nuevos objetivos, enfocándose en la mejora deseada.

Otra pregunta que puede surgir ahora es: **¿Necesito tener metas para todo lo que hago en la organización?** La respuesta es no. Establecemos metas para actividades clave relacionadas con la estrategia de lo que hacemos. La suposición es que no se pueden lograr metas con la casa desordenada; es decir, antes de pensar en las metas, se necesita organizar la rutina de su organización.

Para esto, tendremos una clase específica, llamada Gestión de Rutina, en otro módulo de la mentoría.

Establecer objetivos es el punto de partida de la planificación de las organizaciones

## ¿QUÉ ES UNA META?



### Diferencia entre meta y proyecto

Las metas se originan de objetivos, es decir, de las necesidades de logros de la organización. Por lo tanto, tienen algunas características específicas que las diferencian de los proyectos. Si bien la meta es un objetivo cuyo alcance depende del conocimiento y los procesos existentes, el proyecto es todo lo que sale de él. Además, el proyecto tiene un límite de tiempo, es decir, tiene una duración determinada.

Por ejemplo, digamos que la organización Escribir recibe un pedido de cursos de redacción para un grupo de adolescentes de una escuela en particular. El objetivo de la organización no es proporcionar cursos de redacción para adolescentes, pero quiere trabajar con ellos porque cree que la experiencia puede ser rica incluso para mejorar sus servicios. Entonces crea un proyecto para servirlos.

## ¿QUÉ ES UN INDICADOR?

No se puede hablar de metas sin hablar de indicadores. Piense por un momento. ¿Por qué el dedo índice tiene este nombre? Porque con él aprendemos desde una edad temprana a indicar o señalar las cosas a las que nos referimos.

Un indicador es exactamente eso. Es un dato que apunta, lo que indica la forma correcta de alcanzar las metas. Por ejemplo, si estamos en un proceso de preparación física, un indicador interesante podría ser el número de tramos de escaleras que podemos subir sin perder el aliento.

INDICADORES DE LA OSC ESCRIBIR	
METAS	INDICADORES
Dar clases de redacción en la modalidad EAD para 200 profesores de 3 municipios, en el plazo máximo de 1 año.	Número de profesores atendidos. El porcentual de profesores capacitados en cada municipio.
Dar clases de gramática en la modalidad EAD para 200 profesores de 3 municipios, en el plazo máximo de 1 año.	
Crear 3 talleres de lectura e interpretación de textos, en la modalidad EAD, en el plazo máximo del 1 año.	Número de talleres creados. Número de participantes matriculados.

Cuando tenemos una meta, necesitamos establecer un plan para lograrla. La creación de indicadores de desempeño hace que sea fácil saber si estamos cumpliendo o no nuestras metas, ya que medir el desempeño implica evaluar la capacidad de una organización para gestionar adecuadamente sus recursos y dar cumplimiento a los objetivos y metas establecidos. El seguimiento es fundamental porque, por ejemplo, si Escribir ha establecido estas metas para el plazo de un año, si llega a la mitad del período y no ha cumplido ni la mitad, la luz amarilla se enciende, pero aún puede apurarse para lograr la meta. El seguimiento continuo de los indicadores posibilita hacer correcciones de ruta.

- Los **indicadores de desempeño** pueden clasificarse en indicadores de producto, cobertura y satisfacción de los ciudadanos. Son indicadores de resultado que miden el avance de las operaciones y componentes.
- **Indicador de Producto:** permite cuantificar la producción de los bienes y servicios generados y entregados en un período de tiempo.  
Indicador de Eficacia/Cobertura: permite identificar el grupo meta (población, instituciones, estructuras edilicias, territorios, etc.) al que van dirigidos los bienes y servicios.
- **Indicador de Calidad/Satisfacción** del ciudadano o público objetivo: permite medir la calidad del producto desde la percepción del ciudadano.

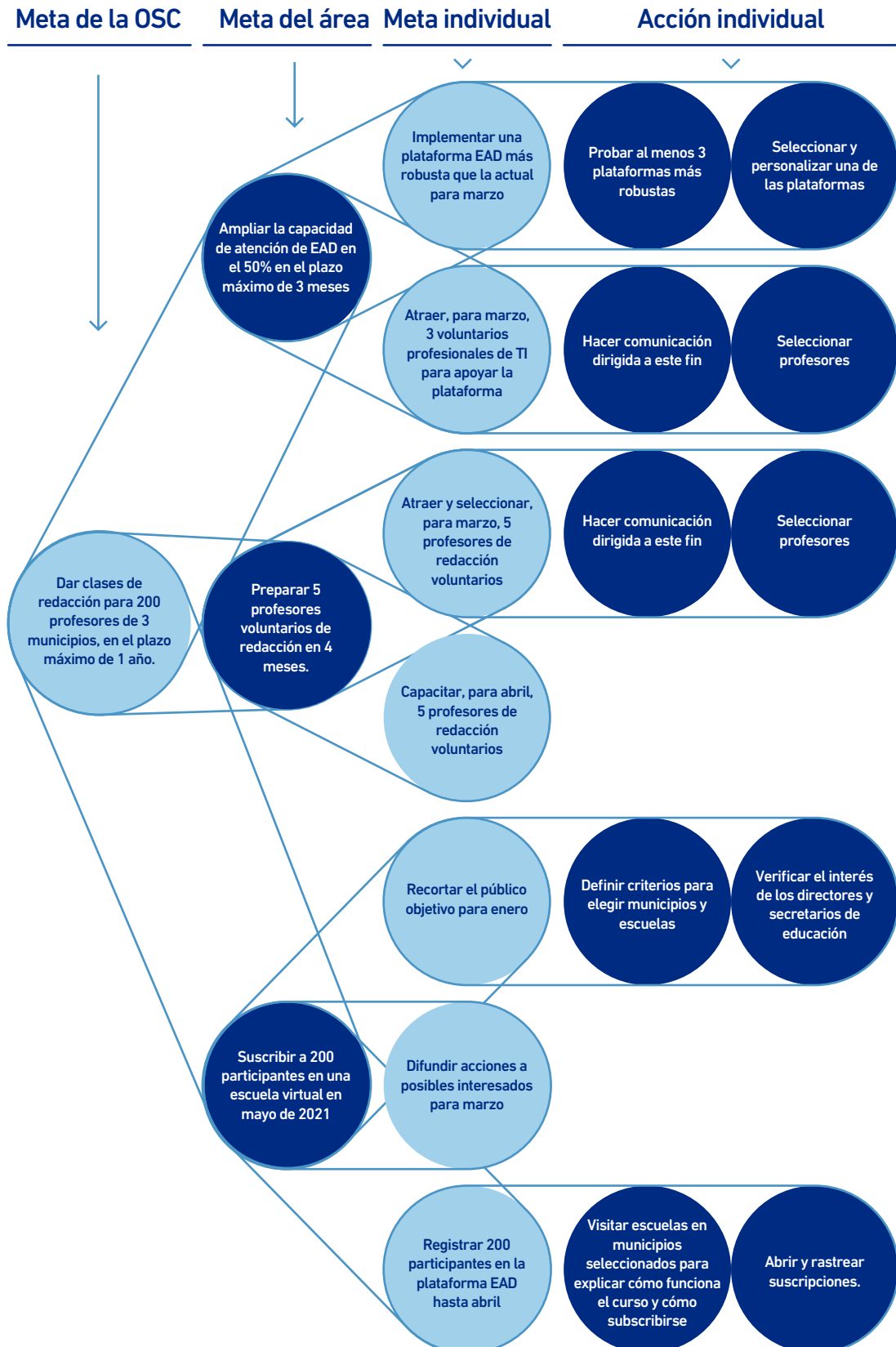
Para lograr una meta, se requieren acciones coordinadas, todas en la misma dirección. ¿Cómo coordinarlas? Las metas son para la organización, pero cada uno de sus miembros debe hacer su parte para que la organización en su conjunto pueda alcanzarlas. ¿Cómo sabemos qué debe hacer cada uno, cuál sería la parte de cada uno? Por el despliegue o cascadeo de las metas.

**Desplegar o cascadear las metas** es descubrir cómo cada una de las personas de la organización puede ayudar a alcanzarlas. Es decir, si las metas son organizacionales, sus resultados son individuales. Pero, atención, ser individual no significa estar aislado del todo. Más bien, hay metas individuales, como las de costos, por ejemplo, que todos deberían compartir porque todos necesitan tener una idea de cuánto pueden gastar. Expliquemos mejor: imaginemos que una organización tiene como meta reducir el 10% de sus costos de electricidad. Este es una meta que se cumplirá individualmente, por todas las personas de la organización. Al mismo tiempo que es individual, es compartida. Compartir metas es una forma de garantizar la cooperación entre las áreas y las personas de la organización. Finalmente, se recomienda que el número de metas individuales debe ser como máximo 3.

Por supuesto, así como no es necesario establecer metas para los procesos de rutina de la organización, no es necesario desplegar metas simples, por lo que está claro lo que cada uno debe

# ¿QUÉ ES UNA META?

Veamos cómo puede ser el despliegue de las metas de Escribir. Utilizaremos, como ejemplo, la primera meta colocada.



## ¿QUÉ ES UNA META?

Las metas se despliegan hasta que alcanzan acciones más pequeñas y esto es lo que le indica a las personas lo que tienen que hacer para ayudar a lograr la meta. Cuando nos referimos a metas y acciones individuales, no estamos diciendo que la persona necesite hacerlo sola, obviamente, sino que es responsable de esa acción o meta y responderá por ello.

¿Necesita tener indicadores para las metas desplegadas? No. Dado que estos son metas y acciones más pequeñas, el plan de acción indicará los plazos y los responsables. Así, con la definición de las metas, sus indicadores, plazos y responsables, el plan de acción está listo. Entonces, solo queda ejecutar y monitorear (más adelante veremos cómo es un plan de acción).

Resumiendo los postulados anteriores:

- Los objetivos son organizacionales, los despliegues son individuales.
- Las metas individuales pueden ir perfectamente en sintonía con las metas de la organización.
- Las metas de la organización pueden estar vinculadas con las individuales en una visión compartida.
- Individual no significa estar aislado del todo; se puede compartir.
- Compartir metas es una forma de garantizar la cooperación entre las áreas y las personas de la organización.
- Se recomienda que el número de metas individuales debe ser como máximo 3.
- No es necesario establecer objetivos para los procesos de rutina de la organización.
- No es necesario desarrollar objetivos para los cuales está claro lo que cada uno debe hacer.
- No es necesario tener indicadores para metas y acciones más pequeñas en sí mismas; el plan de acción dirá los plazos y los responsables.
- Es importante que cada líder descubra que puede motivar a su equipo y utilizar las herramientas de motivación para mantener a todos al mismo ritmo.

## MONITOREO DE METAS

Una herramienta de administración muy importante es la llamada PDCA, que facilita la toma de decisiones y el logro de objetivos.

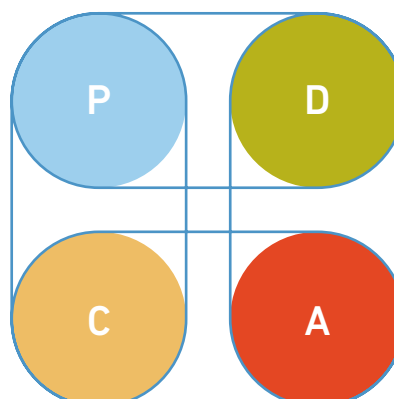
### La sigla PDCA significa:

**Plan**  
(planear)

**Do**  
(ejecutar)

**Check**  
(comprobar)

**Act**  
(actuar)





## ¿QUÉ ES UNA META?

Ya escribimos objetivos, metas, despliegue de metas e indicadores, sin embargo esto no garantiza que se cumplan las metas. Todo esto sigue siendo planificación. Pero no subestimes la planificación: es una de las fases más importantes, porque es lo que garantiza la efectividad de las acciones posteriores. La planificación asegura la dirección correcta de los esfuerzos de la organización.

Con el plan de acción listo, comienza a ejecutarse y, junto con su implementación, viene el monitoreo, que implica evaluar la evolución o involución de los resultados, verificar las razones que lo llevaron a ello y tomar medidas correctivas. Ocurre en paralelo con la ejecución, de lo contrario, como dijimos en los indicadores, no permitiría la corrección de rutas.

**¿Cómo se realiza el monitoreo?** En reuniones de planificación semanales (RPS) y reuniones de análisis mensuales (RPM – reunión de planificación mensual) para dar seguimiento a los indicadores de las metas.

- Para la **reunión semanal (RPS)** es importante que todos en el equipo estén presentes. La agenda de esta reunión es más táctica porque se deciden las acciones correctivas y se verifican los plazos. Es importante que todos salgan de la reunión conscientes de lo que se ha decidido y de los plazos acordados para poder cumplirlos.
- La **reunión mensual (RPM)** es más estratégica con los dueños de las metas. En esta reunión se discuten ajustes y puntos de atención.

No hay otra manera de garantizar que se cumplan las metas que no sea con el compromiso de todos en la organización, cada uno cumpliendo su propia parte. La motivación principal de las organizaciones sociales es el bien común, y esto está alineado con sus objetivos.

En el contexto de las OSC, el incentivo por cumplir metas puede estar vinculado con algo que aliente a las personas a hacer lo mejor. ¿Quizás el derecho de representar a la OSC en un evento que a todos les gusta? ¿Quizás la oportunidad de conocer una organización internacional? Lo importante es que cada líder descubra qué puede motivar a su equipo y utilizar las herramientas de motivación para mantener a todos al mismo ritmo.

## ¿QUÉ ES Y CÓMO CONSTRUIR UN PLAN DE ACCIÓN?

Ya hemos hablado sobre el plan de acción. Pero, ¿qué es esto? Veamos un ejemplo para una de las metas de nuestra OSC.

**Si la OSC Escribir quiere alcanzar la meta de los cursos de redacción en 1 año (consideremos enero a diciembre), sabiendo que:**

- Cada clase del curso dura 3 meses.
- Cada clase del curso tiene hasta 25 estudiantes, por lo que necesitará 4 clases.
- Solo puede haber dos clases simultáneas (debido a limitaciones del servidor).

## ¿QUÉ ES Y CÓMO CONSTRUIR UN PLAN DE ACCIÓN?

**Así que tiene que comenzar las clases a más tardar en junio para terminarlas en noviembre. Entonces, veamos cómo sería el plan de acción relacionado con la primera meta desplegada.**

PLAN DE ACCIÓN					
<b>META:</b> ampliar la capacidad de aprendizaje a distancia en un 50%.					
<b>RESPONSABLE DE LA META:</b> Juan.					
ACCIONES	¿CÓMO?	¿POR QUÉ?	¿CUÁNDO?	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Implementar una plataforma más robusta que la actual	Probar al menos 3 plataformas de código abierto	Elegir la que mejor se adapte a las necesidades del curso y las posibilidades de la OSC	Enero	Carlos	\$ xx.xxx,xx
	Seleccionar y personalizar una de las plataformas probadas	Para prepararla para recibir el curso y la matrícula del estudiante	Feb-mar	Carlos	
Atraer a 3 profesionales voluntarios para apoyar la plataforma	Hacer comunicación dirigida a este fin	Atraer personas dispuestas y capaces de apoyar el curso	Ene-feb	Macarena	\$ xx.xxx,xx
	Seleccionar los profesionales	Para poner personas comprometidas y competentes en el equipo	Marzo	Macarena	

Así vemos cómo, desde el plan de acción, es fácil y claro para las personas saber qué hacer.

Como dijimos, este plan de acción fue hecho solo para una de las metas de la OSC, solo para ejemplo, como un ejercicio para que podamos hacer lo mismo con nuestras metas.

**Finalmente, debemos recordar que su OSC necesita tener dos tipos de planificación:**



### Plan de 3 años

Más estratégico, define los objetivos específicos de la organización en medio plazo, las metas para lograr ese objetivo y el presupuesto necesario.



### Plan de 1 año

Más tácticamente, establece las metas de la organización para 1 año al dividir esas metas en área y planes de acción, con un presupuesto anual desplegado por área y acción.

Los siguientes son ejemplos de la Hoja de Planificación Trienal (P3A) y la Hoja de Planificación Anual (P1A).

# ¿QUÉ ES Y CÓMO CONSTRUIR UN PLAN DE ACCIÓN?

## PLANIFICACIÓN TRIENAL (P3A)

**OBJETIVO GENERAL:**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS PRIORITARIOS PARA LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS.	METAS	PRESUPUESTO
		\$ xx.xxx,xx

## PLANIFICACIÓN ANUAL (P1A)

**OBJETO ANUAL:**

META ORGANIZACIONAL ANUAL	INDICADORES	PRESUPUESTO GENERAL
		\$ xx.xxx,xx

## PLAN DE ACCIÓN

**META ÁREA X:**

**RESPONSABLE DE LA META:**

ACCIONES	¿CÓMO?	¿POR QUÉ?	¿CUÁNDO?	RESPONSABLE	PRESUPUESTO

**META ÁREA Y:**

**RESPONSABLE DE LA META:**

ACCIONES	¿CÓMO?	¿POR QUÉ?	¿CUÁNDO?	RESPONSABLE	PRESUPUESTO

**META ÁREA Z:**

**RESPONSABLE DE LA META:**

ACCIONES	¿CÓMO?	¿POR QUÉ?	¿CUÁNDO?	RESPONSABLE	PRESUPUESTO



Gracias a la estrategia y a la táctica, marcamos un camino para nuestra organización, un mapa que las decisiones que tomemos conduzcan a nuestros objetivos, siguiendo nuestra misión y visión.