

CAPÍTULO 3^a

EL MARCO CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PREGUNTAS DE REFLEXIÓN

- ¿Cuáles elementos son necesarios para poder pensar estratégicamente?
- ¿Para qué sirven las estrategias?
- ¿Quiénes deben participar en el proceso de la planificación estratégica?

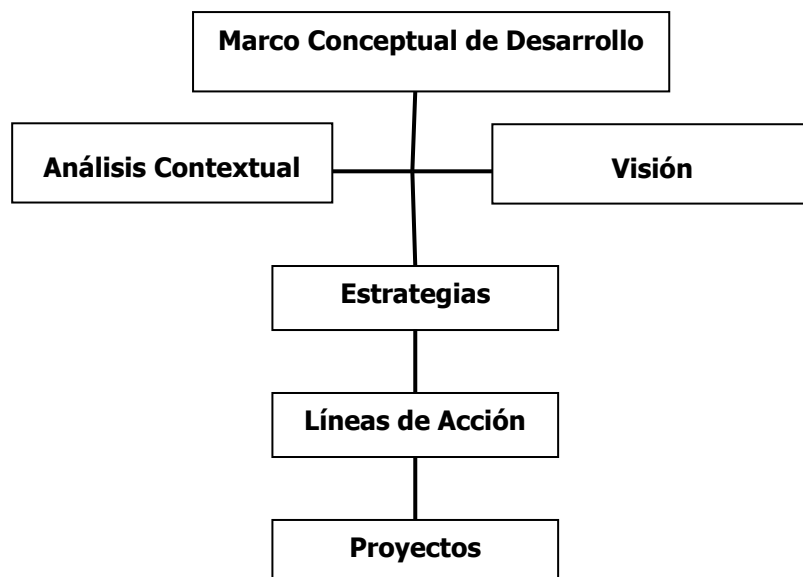
I EL MARCO CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Este capítulo presenta los diferentes elementos que se incluyen en el proceso de la planificación estratégica, explicando brevemente el contenido de cada elemento y el papel que desempeña dentro del proceso total de la planificación estratégica.

La metodología presentada ha sido desarrollada para trabajar con organizaciones no gubernamentales en su planificación estratégica al nivel de la organización. Pero la misma metodología puede servir para la planificación al nivel comunitario o micro-regional, donde puede ser utilizada por un Comité Coordinador de Desarrollo, una Organización Territorial de Base, o cualquier otra organización comunitaria de base que desea ayudar a toda la comunidad a formular una planificación estratégica para su desarrollo a la vez que define su propio rol en relación con ese desarrollo.

El diagrama siguiente muestra la relación entre los elementos principales de la planificación estratégica.

^a Editado por Luis Dumani (2018) con base en “Planificación Estratégica” (1998). Capítulo 3. Capacitación en Liderazgo Moral, EB-Prodec Universidad Núr, Santa Cruz: Bolivia.



II MARCO CONCEPTUAL DE DESARROLLO

Este elemento trata las ideas sobre el desarrollo que tienen los miembros del equipo de planificación estratégica. La comprensión que tiene cada participante del proceso de desarrollo está estructurada por los modelos mentales que tiene, o sea, por su sistema de supuestos, creencias, actitudes y valores relacionados con teorías y conceptos de desarrollo provenientes de las experiencias, estudios, ideologías sociales, prejuicios y mitos populares que han influido en su formación.

Todos llegan a la planificación estratégica con sus propios modelos mentales sobre el desarrollo. Por eso, el primer paso en el proceso de planificación estratégica consiste en estimular un proceso de consulta crítica y constructiva sobre los diferentes conceptos de desarrollo, llevando al cuestionamiento de los supuestos en los cuales se basan estos conceptos y a un análisis de las consecuencias hacia las cuales llevan. Luego es preciso presentar claramente los elementos de un desarrollo basado en el empoderamiento, el aprendizaje y el desarrollo de capacidades. Con esta base el equipo puede comenzar a armar un marco conceptual de desarrollo compartido por todos los participantes que sea consistente y orientado hacia el desarrollo de los seres humanos.

El primer paso en el proceso de planificación estratégica consiste en estimular un proceso de consulta crítica y constructiva sobre los diferentes conceptos de desarrollo.

El resultado de este proceso es crear entre los miembros del equipo cierto grado de claridad y unidad de pensamiento en cuanto al marco conceptual de desarrollo y que les dé una base unificada para los análisis que tienen que realizar de los demás elementos dentro de la planificación estratégica.

El marco conceptual sobre el proceso de desarrollo que tienen los miembros del equipo ejerce una influencia profunda sobre la visión de la organización que elaboran y sobre la comprensión e interpretación que dan a los hallazgos producidos por el análisis contextual.

Si los participantes en la planificación estratégica creen que el modelo de desarrollo basado en el crecimiento económico por medio de la industrialización provee una explicación correcta análisis contextual de la dinámica del proceso de desarrollo, o si su modelo de desarrollo se centra en el paternalismo, el asistencialismo y la provisión de servicios, estos modelos ejercerán una influencia decisiva en la formulación de su visión de una sociedad futura deseable y en los indicadores que usarán para evaluar la situación o el contexto actual. En, cualquiera de estos casos, tanto su visión como sus estrategias y planificación serán muy distintas de la visión y planificación elaborada por un equipo cuyo modelo de desarrollo está centrado en los seres humanos.

III VISIÓN

"La gente quiere colaborar en el cumplimiento de objetivos valiosos. Quiere formar parte de una misión y de la realización de la misma que trascienda las tareas individuales. No quiere trabajar una tarea insignificante, por más que ésta canalice su capacidad mental. Quiere fines y principios que le enaltezcan, la ennoblezcan, le den poder y la alienten a da lo mejor de sí misma."¹

Este elemento se refiere a la expresión clara del futuro deseado basado en valores compartidos que la organización busca crear conjuntamente con la comunidad, a través de sus acciones y proyectos. La visión de la organización responde a la pregunta: ¿Adónde queremos ir?

La visión debe reflejar los valores, aspiraciones y propósitos compartidos de toda la comunidad para que pueda inspirar a los miembros de la comunidad con el compromiso moral y la motivación para trabajar activa y persistentemente para realizar la visión. Una visión compartida de esta naturaleza proporciona dirección al diseño de los esfuerzos de desarrollo y una base sólida para la unidad de acción.

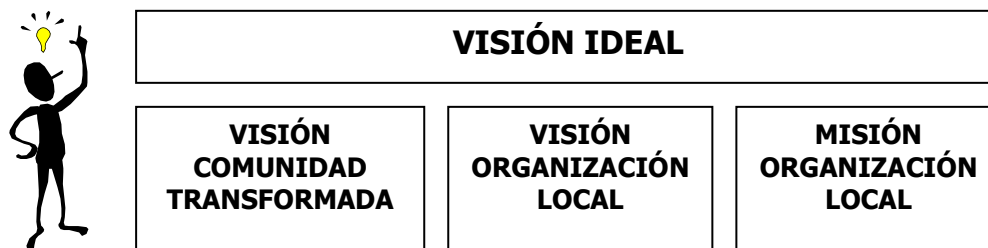
Para crear una visión compartida que sea atractiva y capaz de motivar el compromiso de acción continua, es esencial que la visión refleje las siguientes características:

- A. Debería incorporar un conjunto de elecciones hechas conscientemente sobre el futuro deseado, basado en ideales, valores y principios compartidos.
- B. Debería representar el tipo de desafío que moviliza a los mejores recursos intelectuales, espirituales y materiales de la comunidad para su realización. El

desafío debería ser tal, que requiera llegar más allá de los logros pasados hasta nuevos niveles de excelencia.

- C. Debería poseer cierta cualidad que nace de la nobleza y dignidad de los propósitos elevados. Esta cualidad tiende a inspirar el compromiso moral en aquellos que se identifican con la visión, así como elevar su sentido de la dignidad humana mientras trabajan hacia su realización.

Una visión, para la planificación estratégica, contiene tres componentes importantes: *la visión de la comunidad transformada, la misión de la organización y la visión de la organización local*. Sin embargo, antes de iniciar el proceso de definir la visión, es importante que todos compartan un marco conceptual de desarrollo.



Visión de la Comunidad Transformada

El primer componente tiene que ver con la construcción de una imagen de la comunidad ideal hacia la cual se está trabajando. Esta visión de la comunidad ideal debe incorporar valores y principios importantes para aquellos que están construyendo la visión. Estos podrían ser valores que están relacionados con la justicia social, la igualdad de derechos y oportunidades para el hombre y la mujer, la participación, la solidaridad, la conservación del ambiente, mitigación o adaptación del cambio climático o los derechos humanos. La visión que se construye de la comunidad transformada no sólo debe estar en armonía con estos valores, sino que debe ser una expresión activa de ellos. El proceso de hacer explícitos estos valores compartidos tiene un poderoso efecto unificador sobre el grupo.

Visión de la Organización

El segundo componente tiene que ver con la creación de una visión del rol futuro que la organización desea representar en la comunidad y del desarrollo de la organización requerido para representar ese rol.

Supongamos que una Asociación de Desarrollo considera que a largo plazo debería desarrollar cierto conocimiento y capacidad en cada una de las áreas de desarrollo -salud básica, tecnología apropiada, conservación de los recursos naturales, agricultura orgánica, educación o género- para que pueda guiar y orientar a la comunidad para trabajar gradualmente en todos estos campos de manera integral y así tener un impacto

significativo sobre el bienestar económico y social de los habitantes de la comunidad. Si estos roles caben dentro de la misión de la organización y contribuirán a la realización de la comunidad futura deseada, entonces la pregunta es: *¿Qué capacidades necesita desarrollar la organización para desempeñar estos roles en el futuro?* La enumeración de los roles futuros y las correspondientes capacidades necesarias, más los roles actuales que la organización desea seguir realizando en el futuro, conforman la visión del desarrollo de la organización.

Misión de la Organización

El tercer componente es una clara y breve expresión de la misión de la organización. El término "*misión*" se refiere al propósito principal de la existencia de la organización, en este caso la Asociación de Desarrollo, la Organización de Base, la Junta de Vecinos u otra organización con la cual se está trabajando. La definición de la misión deberá llegar al corazón mismo de la organización, respondiendo a las preguntas: *¿Por qué existimos?* y *¿Cuál es nuestra actividad básica?* La misión también debería relacionarse con la visión de la comunidad transformada y responder a la pregunta: *¿En qué campo vamos a trabajar para contribuir a la comunidad que deseamos?* Todas las actividades de una organización encuentran su significado e importancia relativa en relación con la misión.

EJERCICIOS

1. ¿Quiénes deben participar en el proceso de la planificación estratégica?

2. ¿Por qué el primer paso en la planificación estratégica es la consulta sobre los diferentes conceptos de desarrollo?

3. ¿Qué características se necesita para que una visión sea atractiva y motive el compromiso de acción continua?

IV ANÁLISIS DEL CONTEXTO

El análisis del contexto (de la realidad) está dirigido a adquirir una percepción clara y profunda del ambiente interno y externo en el cual la organización está promocionando los procesos de desarrollo. Se obtiene esta percepción por medio de *tres ámbitos de enfoque de análisis: un análisis del contexto a nivel micro-regional, un análisis contextual de la comunidad y un análisis de las fortalezas y debilidades de la comunidad (organización)*, así como, *de las oportunidades y amenazas que la enfrentan*.



CONTEXTO
Realidad de la micro –región y
de la comunidad

Análisis Micro-regional

Tiene el propósito de colocar los esfuerzos de desarrollo de la comunidad dentro de un contexto más amplio. Por medio de ello el equipo de planificación estratégica puede tener una visión, no sólo de su comunidad como una entidad aislada, sino de ella como una parte de una micro región, la cual incluye otras comunidades que comparten problemas y estilos de vida parecidos y la cual en su conjunto ofrece más recursos que sólo aquellos que se encuentran en la comunidad. Por ejemplo, un Corredor Biológico, un Territorio Indígena, una Franja de Comunidades Costeras, un Grupo de Comunidades Agrícolas, o una región con aspectos económicos, de transporte, de cultura, y de idioma comunes.

Análisis de la Comunidad

Este análisis le sirve al equipo y la comunidad para tener una mejor comprensión de la comunidad. Por medio de las metodologías de investigación participativa, que el equipo de planificación estratégica puede realizar conjuntamente con otros miembros de la comunidad, se puede llegar a una comprensión de las necesidades y de los recursos con los cuales cuenta la comunidad. A la vez se pueden detectar distintas dinámicas por medio de las cuales hay una interrelación entre los diferentes elementos.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA

Sirve para evaluar las fortalezas y debilidades de la comunidad (organización) así como las oportunidades y amenazas provenientes de fuerzas externas que pueden facilitar o dificultar los esfuerzos de desarrollo de la comunidad (organización)

Aunque es fácil realizar este análisis, sus resultados dependen de la calidad con la cual se han hecho los ejercicios anteriores. La claridad y coherencia del marco conceptual de desarrollo compartido por los miembros del equipo permite definir cuáles son algunos de los enfoques más importantes para seguir en el desarrollo de la comunidad (organización) y relacionarlos con los recursos que existen en el medio para aprovecharlos al máximo. A la vez, la existencia de una visión compartida dota a los participantes con la capacidad de percibir oportunidades que podrían facilitar el logro de la visión.

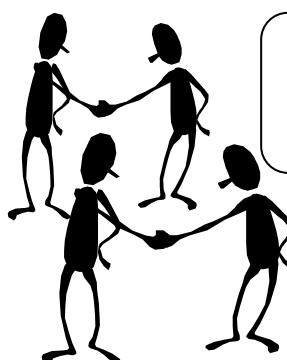
De hecho, la visión hace posible ver oportunidades que de otra manera podrían pasar desapercibidas. De manera parecida, el marco conceptual y la visión influyen en lo que se percibe y califica como una fortaleza, una debilidad o una amenaza. Por otra parte, tanto el análisis micro regional como el contextual de la comunidad, ayudan a crear una conciencia de algunas de las oportunidades y amenazas existentes y a aclarar algunas de las fortalezas y debilidades de la comunidad (organización).

El marco conceptual y la visión influyen en lo que se percibe y califica como una fortaleza, una debilidad o una amenaza.

V ESTRATEGIAS

El propósito mismo de la planificación estratégica es llegar a formular estrategias que puedan guiar las acciones de la comunidad y de la organización para que logren ser protagonistas de su propio desarrollo y realizar acciones que tienen un alto grado de eficacia e impacto. La formulación de un marco conceptual del desarrollo, la creación de una visión y el análisis del contexto son elementos necesarios para poder pensar estratégicamente. Cuanto mejor dominen los miembros del equipo de planificación estratégica cada uno de estos tres elementos, más probabilidades tendrán de formular estrategias que aprovechen al máximo los recursos disponibles para realizar acciones que contribuirán de la mejor manera posible al desarrollo de la comunidad.

La formulación de estrategias se consigue a través de un proceso de aprendizaje y la creación de un consenso basado en consultas extensivas sobre los tres elementos básicos. La formulación de estrategias viables de desarrollo debe considerar: *la visión que las estrategias buscan realizar, el contexto en el cual se van a aplicar las estrategias y los procesos de desarrollo que buscan facilitar por medio de estas estrategias.* Las estrategias que no se basan sólidamente en estos tres elementos serán muy difíciles de poner en práctica y hacerlas operativas.



Consenso en las estrategias

No hay fórmulas mágicas para la elaboración de estrategias. Más bien, es un proceso altamente creativo y exigente que requiere el compromiso total y el esfuerzo

perseverante de los miembros del equipo de planificación estratégica. Esta creatividad no nace solamente de la lógica, sino también de la intuición e inspiración. De hecho, se necesita una dosis de arte para moldear estrategias que unan los elementos de la visión, el desarrollo y el contexto en un patrón armonioso y único, que puede guiar las acciones de una comunidad durante varios años.

VI LÍNEAS DE ACCIÓN

Este término se refiere a las diferentes actividades o conjunto de actividades que se realizan para poner en la práctica una estrategia a un nivel operativo. Las estrategias generan las actividades y líneas de acción y las guían hacia su realización.

Por ejemplo, se puede tener una estrategia que trata sobre: a) La conservación de las zonas de bosque que representan fuentes de agua potable de la comunidad, y otra estrategia sobre: b) La promoción de acciones en el hogar que procuren mantener la buena salud de la familia. Entonces, estas estrategias podrían inspirar un número de actividades distintas pero complementarias.

En el caso de la estrategia de mejorar la salud, unas líneas de acción (conjunto de actividades con un mismo propósito) posibles serían:

- La construcción de letrinas en las casas donde hace falta.
- Charlas para las mujeres sobre la salud básica y cómo prevenir las enfermedades en los hijos.
- Capacitación para el establecimiento de un botiquín comunitario.
- Mejorar la nutrición por medio de la capacitación en avicultura, para que los huevos proveyeran más proteínas a la dieta.
- Introducir un nuevo cultivo en la zona y que fuese altamente nutritivo para la dieta de la población.

Aunque las líneas de acción se enfocan en cosas distintas, se complementan mutuamente porque todas son líneas de trabajo que están relacionadas con la misma estrategia.

Cuando una estrategia o varias líneas de acción se relacionan entre sí, con frecuencia conforman la base del diseño de un proyecto. Otras líneas de acción pueden continuar en forma independiente, como líneas de acción paralelas que simplemente se complementan unas a otras.

Algunas líneas de acción tienen que ver con la puesta en práctica de estrategias para el desarrollo de la organización. Las actividades relacionadas con la capacitación de los miembros de la organización en el liderazgo moral y en el desarrollo de capacidades específicas, o con la implementación de sistemas adecuados de contabilidad y apoyo logístico son ejemplos de actividades que tienen que ver con estrategias para desarrollar capacidades organizacionales para una administración de proyectos competente. Este tipo de líneas de acción internas normalmente se realizan en forma independiente, ya que difícilmente encajan en un proyecto.

VII PROYECTOS

Es principalmente a través de los proyectos que las organizaciones cumplen su misión organizacional y hacen operativas sus estrategias. Por eso, el diseño de cualquier proyecto debería basarse en estrategias definidas. Los mejores proyectos son aquellos que pueden integrar y hacer operativas varias estrategias.

Puesto que la planificación estratégica abarca un período de varios años, es importante notar que no es necesario, ni aún posible, comenzar a iniciar todas las estrategias y líneas de acción simultáneamente, o juntar todas en un solo proyecto. Por lo tanto, es necesario analizar las estrategias y líneas de acción y decidir con cuál o cuáles de éstas se va a iniciar. En este análisis es importante ver si hay un orden lógico entre algunas de las estrategias que implica que unas han de realizarse antes de iniciar las otras o de poder desarrollar plenamente las otras. A la vez, es importante detectar cuáles de ellas se pueden implementar con los recursos y capacidades que la comunidad posee en ese momento.

Puesto que el éxito crea entusiasmo, es recomendable iniciar con un proyecto pequeño de corta duración que la comunidad puede realizar con sus propios recursos y no con algo demasiado ambicioso. La experiencia al realizar este proyecto sencillo aumentará la capacidad y confianza de los participantes y les preparará para iniciar otros proyectos más ambiciosos.

En un módulo posterior se tratará detalladamente el proceso de diseño de proyectos.

EJERCICIOS

1. ¿Para qué sirve el FODA?

2. ¿En qué se deben basar las estrategias para que puedan ponerse en práctica?

3. ¿Todas las líneas de acción deben encajar en un proyecto?

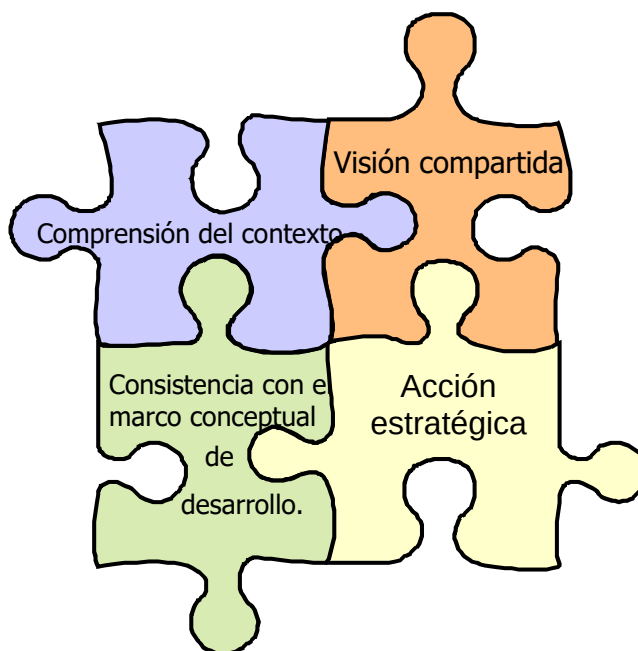
VII LA DINÁMICA DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Cada elemento del marco conceptual de planificación estratégica es un ingrediente esencial para el proceso general de la planificación estratégica. A la vez, el desarrollo de cada elemento es el resultado de una serie de procesos que dependen de la aplicación de ciertas capacidades. Por ejemplo, la creación de una visión compartida es un elemento básico del proceso de planificación estratégica. Que a su vez es el resultado de una serie de actividades tales como: la consulta, la aclaración de valores, identificación de principios ideales, la toma colectiva de decisiones sobre el futuro deseado y la definición de la misión. Una vez que se establece la visión compartida, se vuelve una fuerza activa que interactúa con los otros dos elementos claves: una comprensión del contexto (tanto a lo externo, como a lo interno de la comunidad) y la consistencia con el marco conceptual de desarrollo.

A medida que los elementos se desarrollan en forma paralela, interactúan unos con otros constantemente y se modifican en cierto grado. La interacción entre los elementos pone en movimiento una dinámica para estructurar que genera estrategias que son apropiadas y efectivas para guiar el proceso creativo del diseño de proyectos.

Lo que hace que una planificación sea estratégica es precisamente encontrar la forma en que encajan los tres elementos claves de la planificación.

El proceso de planificación estratégica no termina sólo con el plan elaborado. Una vez que un grupo de personas ha logrado cierto dominio del marco conceptual, de la visión y del análisis contextual estos elementos influyen en la forma de pensar, todos sus planes tienden a ser, en cierto grado, estratégicos. Por eso, los resultados del proceso de la planificación estratégica no consisten sólo en el plan elaborado, sino en el desarrollo de la capacidad de pensar estratégicamente por parte de los miembros de la organización y los demás miembros del equipo de planificación estratégica.



Por eso, después de desarrollar una comprensión inicial de estos tres elementos por medio de la participación en el proceso de planificación estratégica, los miembros del equipo no deberían conformarse con ella, sino tratar de desarrollar una actitud de aprendizaje, esforzándose cada vez más para comprender más profundamente cada uno de estos elementos.

Este proceso continuo de aprendizaje puede ser alimentado por medio del estudio, por la aplicación de otras técnicas de investigación participativa en la comunidad, por participar en charlas de “expertos” y, especialmente por la reflexión sobre todo lo que uno escucha, lee y hace. Luego por medio del dialogo sobre sus ideas con otros que comparten el mismo marco conceptual del proceso de desarrollo. De esta manera, el marco conceptual evoluciona gradualmente y se vuelve más completo y consistente. Este proceso anterior es ese ámbito de participar en los discursos de la sociedad en un tema en particular y con una dinámica de acción, reflexión, estudio y consulta.



IX EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La aplicación de este marco conceptual de la planificación estratégica facilita el aprendizaje organizacional basado en un proceso de reflexión sistemática sobre la acción, consulta, estudio dentro de un marco conceptual consistente y evolutivo. Para que el proceso sea efectivo, la organización debe primero hacer un compromiso de operar dentro de una modalidad de aprendizaje y estar dispuesta a programar bloques adecuados de tiempo para las sesiones de planificación estratégica. Aunque algunos se pueden quejar de que el proceso es muy lento y que se debería comenzar a hacer algo,

hay que recalcar que las acciones eficaces han de basarse en una buena planificación, guiada por la información necesaria.

El tiempo necesario para el proceso de aplicación depende en gran parte de la cantidad de personas que participan en el proceso. Cuantas más personas participan, mayor tiempo toma. Sin embargo, puesto que la participación en la formación de la visión y las estrategias es una de las mejores formas de asegurar un compromiso con ellas, es importante que todas las personas claves en la implementación de las estrategias también participen en la planificación.

Es importante que todas las personas claves en la implementación de las estrategias también participen en la planificación.

En nuestro caso, los miembros de la Asociación de Desarrollo, Comité Territorial Regional, Organización de Base u otra organización con la cual están trabajando los participantes del curso contribuirían en el proceso, junto con otros miembros escogidos de la comunidad que deseen participar y personas que representan diferentes sectores de la comunidad.

Para llegar a conclusiones y a producir un documento de planificación estratégica que contenga la visión compartida, el análisis contextual, las estrategias y las líneas de acción, el proceso de planificación puede requerir de 8 a 10 sesiones de tres horas de duración cada una (aproximadamente 25-30 horas) durante un período de dos a tres meses, más dos reuniones al inicio del proceso para organizar las actividades y seleccionar al equipo de planificación estratégica y dos reuniones después de elaborar el plan para, pulir las estrategias y conseguir la aprobación de la comunidad.

Diferentes sectores de la comunidad participarán en distintas sesiones durante el proceso. De las sesiones contempladas, dos sesiones son únicamente de la organización de base que está promoviendo la planificación del proceso de planificación estratégica; cinco son del equipo de planificación estratégica, que además de los miembros de la organización, incluye a otros miembros interesados de la comunidad; una sesión es del equipo de planificación estratégica con expertos de la comunidad y cuatro a seis reuniones son con toda la comunidad.

El proceso se puede dividir en las siguientes etapas generales:

1. "Plan de las actividades de la planificación estratégica y su aprobación. Selección del equipo de planificación estratégica"

(1 reunión de la organización de base).

En esta reunión se da información sobre "el plan de la planificación", las actividades a realizar y la selección del equipo de planificación incluyendo los miembros de la organización y otros miembros interesados de la comunidad –que surgen en una asamblea comunal.

2. Identificar un Marco Conceptual común sobre el Desarrollo

(1 sesión del equipo de planificación estratégica)

3. Formular una Visión Compartida: ¿Adónde queremos llegar?

(1 sesión del equipo planificación estratégica para elaborar la visión de la comunidad (micro-región) transformada; 1 sesión sólo con los miembros de la organización para elaborar la misión y la visión organizacional)

4. Realizar un Análisis Contextual ¿Dónde estamos?

(2-4 sesiones con toda la comunidad para el análisis micro regional y de la comunidad; uso de metodologías y herramientas de investigación participativa; 1 sesión del equipo de planificación estratégica para el análisis del FODA)

5. Elaborar las Estrategias y las Líneas de Acción: ¿Cómo llegaremos allí? Elaboración del borrador escrito del plan estratégico.

(2 sesiones del equipo de planificación estratégica)

6. Presentar el plan estratégico a la comunidad para su revisión y aprobación.

(1 sesión con personas clave de la comunidad y 1 asamblea general)

Existen métodos participativos y técnicas que facilitan cada etapa de este proceso, que veremos con más detalle en el siguiente capítulo.

CONCLUSIÓN

El marco conceptual de planificación estratégica sirve de base para un proceso dinámico y flexible que a la vez está en continua evolución y desarrollo. En la medida en que este marco sea aplicado deberá ser adaptado a la realidad de cada organización y comunidad. No hay que tomarlo como una teoría rígida e inflexible, sino como una guía para ordenar el pensamiento individual y colectivo acerca de ciertos elementos esenciales del proceso creativo de la planificación estratégica.

EJERCICIOS

1. ¿Cuáles son tres componentes importantes de la planificación estratégica?

2. ¿Por qué es importante el compromiso de los participantes en el proceso de planificación estratégica?

3. ¿Cuáles son las etapas generales en que se puede dividir el proceso de la planificación estratégica?

COMPROBACIÓN DEL APRENDIZAJE

CAPÍTULO 3

Relacionar cada punto en la columna A con un elemento de la planificación estratégica en la columna B. No se usan todas las respuestas de la columna B.

Columna A	Columna B
1. — Se construye una imagen de la comunidad ideal.	A. Marco Conceptual del Desarrollo.
2. — Se trata de las ideas sobre el desarrollo que tienen los participantes.	B. Visión
3. — Se trata de las diferentes clases de actividades necesarias para poner en práctica una estrategia.	C. Análisis Contextual
4. — Se trata de adquirir una percepción clara y profunda del medio interno y externo en el cual se está promocionando los proceso de desarrollo.	D. Estrategias de poder
5. — Se combinan ciertas estrategias o líneas de acción relacionadas, que exigen una planificación más compleja y detallada.	E. Líneas de Acción
	F. Proyectos.

Completar la siguiente oración:

La capacidad de pensar estratégicamente depende del grado en que la persona domina los tres elementos de:

REFERENCIAS

¹ Stephen Covey (1993). Principle Centered Leadership. New York, USA. FIRESIDE

Anello, Eloy y Juanita Hernández. (1998) *“Planificación Estratégica,”* Universidad NUR. Impreso en Ecuador por EB/PRODEC. 1998.

Anello, Eloy y Juanita Hernández. (1998) *“Participación Comunitaria,”* Universidad NUR. Impreso en Ecuador por EB/PRODEC.

Bryson, John (2011). *“Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations,”* 4th edition. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA. USA.

Campos Herrera, Laura y otros (2000). *“Emprendedores para el desarrollo social,”* Módulo IV, Editorial Trillas: ITESM, Universidad Virtual, México.

Hitz-Sanchez, Alex, y Bath, Paquita (1997). *“Rumbo al Éxito: Una guía para juntas directivas de organizaciones sin fines de lucro,”* Capítulo 3, The Nature Conservancy, Arlington, VA. USA.

“Recursos para el Éxito” (1993), Capítulo III, The Nature Conservancy, Arlington, VA. USA.