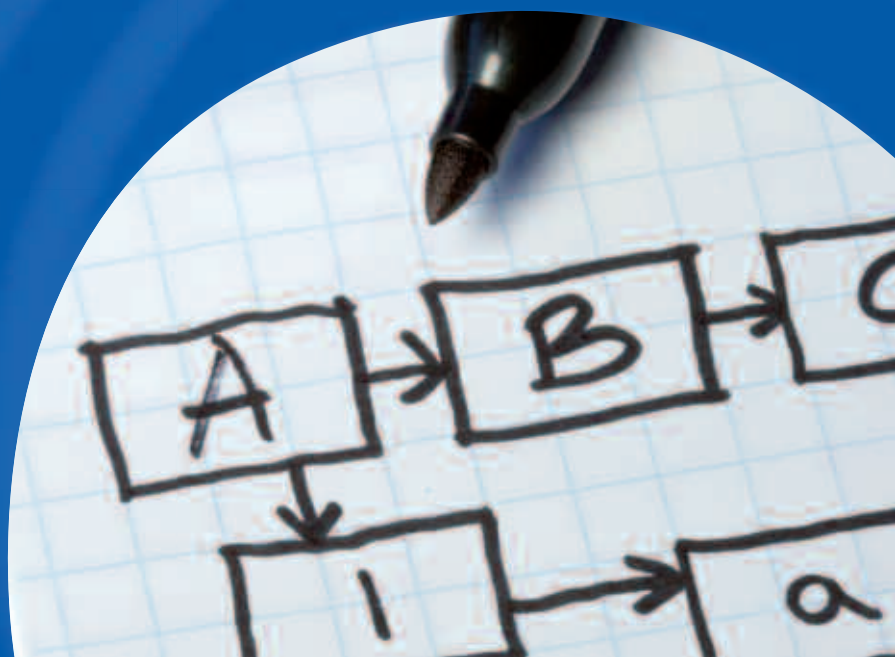


Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social

Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social



Plan Estratégico
del Tercer Sector de
Acción
Social

Guía de
planificación
estratégica
en ONG de
Acción
Social

Este documento ha sido elaborado
por el equipo de técnico de:



Coordinación: Óscar D. Perea Arias
Plataforma de ONG de Acción Social

Edita Plataforma de ONG de Acción Social
Avda. Dr. Federico Rubio y Galí, 4. Local
28039 Madrid
Tel. 91 535 10 26 • Fax 91 535 05 82
Correo electrónico: info@plataformaong.org

Depósito Legal

Diseño másgráfica

Preimpresión e impresión Advantia Comunicación Gráfica
Formación, 16. Pol. Ind. Los Olivos.
28906 Getafe (Madrid)

© de la Edición Plataforma de ONG de Acción Social

6	PRESENTACIÓN
9	BLOQUE 1
	INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
	1.1. Introducción
	1.2. La Planificación
	1.3. La Planificación Estratégica
	1.4. El Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico
	1.5. Organización del Proceso
19	BLOQUE 2
	ANÁLISIS ESTRATÉGICO
	2.1. Análisis de los grupo de interés
	2.2. Análisis de valores
	2.3. Análisis interno
	2.4. Análisis externo
	2.5. El análisis DAFO
31	BLOQUE 3
	FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
	3.1. Misión
	3.2. Visión
	3.3. Definición de los objetivos
	3.4. Definición de las estrategias
	3.4.1. Matriz de McMillan
	3.4.2. Matriz de posiciones de Almansa
	3.5. La redacción del Plan Estratégico
45	BLOQUE 4
	EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
	4.1. ¿Por qué fracasan los planes?
	4.2. Fijación de responsables, metas e indicadores
	4.3. El control estratégico
	4.4. Introducción al Cuadro de mando Integral
	4.5. Evaluación de la Implantación del Plan Estratégico
62	BIBLIOGRAFÍA
	WEBGRAFÍA
	GLOSARIO

La Plataforma de ONG de Acción Social presenta la “Guía de Planificación Estratégica de ONG de Acción Social” dentro de las acciones de operativización del Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social, documento creado con una metodología participativa en el año 2003 por el Grupo de Trabajo del Plan Estratégico del Tercer Sector, a partir de una iniciativa del Consejo Estatal de ONG de Acción Social.

La Plataforma lidera la ejecución de las acciones de operativización del Plan Estratégico de Acción Social, a través del programa del Plan Estratégico con cargo al Régimen General del Ministerio de Sanidad y Política Social que cuenta además con la colaboración de la Comisión de Desarrollo Operativo del Plan Estratégico de ONG de Acción Social.

Las ONG que en la actualidad forman parte de la Comisión de Desarrollo Operativo del Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social coordinada por Cruz Roja Española, en el que también está representada la Administración General del estado, son: Fundación Secretariado Gitano; Comisión Española de Ayuda al Refugiado; Hermandad de Veteranos de las Fuerzas Armadas; Red Española de Desarrollo Rural; Confederación Española de Organizaciones a favor de las personas con Discapacidad Intelectual; Federación de Mujeres y Familias de Ámbito Rural; Federación de Mujeres Progresistas; Unión Romaní; DIDANIA Federación de Entidades Cristianas de Ocio y Tiempo Libre; Coordinadora Estatal VIH-SIDA; Cáritas Española; Plataforma de Voluntariado de España; Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica; Plataforma de ONG de Acción Social; Unión de Asociaciones Familiares; Confederación Estatal de Personas Sordas; Unión de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente; Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social; Plataforma de Organizaciones de Infancia; Fundación ONCE y Federación de Asociaciones de Scouts de España.

La Plataforma de ONG de Acción Social es una entidad de ámbito estatal, privada, aconfesional y sin ánimo de lucro, constituida formalmente en el año 2000, formada en la actualidad por 28 organizaciones¹ no gubernamentales y no lucrativas de ámbito estatal. Las Organizaciones que representa, luchan contra la exclusión social y la discriminación y representan a colectivos muy diversos como infancia y familia, jóvenes, mujeres, personas mayores, personas con discapacidad, personas con problemas de drogodependencia, personas afectadas por el VIH-SIDA, pueblo gitano, personas reclusas y exreclusas,

personas migrantes y solicitantes de asilo y desarrollo rural. Para concluir esta presentación, comentar que esta guía pretende facilitar el camino a las organizaciones de la sociedad civil y a las ONG de acción social cuando decidan iniciar su acercamiento a los sistemas de dirección estratégica, en especial en las primeras fases de análisis, diagnóstico y planificación. Para su desarrollo se ha contado con la experiencia del equipo técnico de Análisis y Desarrollo Social Consultores, su experiencia práctica y las lecciones aprendidas en numerosos proyectos de consultoría, asistencia técnica y formación especializada en el ámbito social durante años ha facilitado la elaboración de la guía.

1. La Plataforma de ONG de Acción Social está integrada en la actualidad por: Aecc, ATIME, Cáritas Española, CEAR, CEPAIM, CNSE, COCEDER, COCEMFE, CEPSS, Cruz Roja Española, EAPN-ES, FEAPS, FEMUR, Federación de Mujeres Progresistas, Fundación Esplai, Fundación Juan Ciudad, Fundación Secretariado Gitano, LEECP, Médicos del Mundo, MPDL, ONCE, UDP, UNAD, UNAF, Unión Romání, ASDE, CERMI, Federación Didania.

BLOQUE1

Introducción a la Planificación Estratégica

GUÍA

1.1. Introducción

Todos habitualmente, de forma inconsciente, planificamos en nuestra vida diaria; un viaje, el fin de semana, como llegar a una determinada calle, como preparar una fiesta, decidimos hacer ciertas cosas y dejar de hacer otras, vemos con que recursos contamos y de qué tiempo disponemos, y valoramos cual es la mejor alternativa para lograr aquello que queremos, empleando mejor esos recursos. El sentido común nos dice, que si queremos que algo salga como nos gustaría, debemos planificar, ya que si no “las cosas dejadas al azar tienden a salir mal”.

También se planifica en el ámbito “profesional”, como hacer una casa, un puente, la actividad de una organización, como vender un producto, la temporada de un equipo de fútbol, la gestión de un hospital, como realizar un proyecto de cooperación, la captación de voluntarios para nuestra organización, etc. Las organizaciones al igual que las personas, planifican para lograr sus objetivos, pero planifican de forma sistemática y organizada.

Por lo tanto, planificar se convierte en algo esencial. En un mundo de recursos limitados, especialmente en el ámbito del sector no lucrativo, la planificación es una potente herramienta que nos permite decidir como optimizarlos. Incluso, en el improbable caso, que nuestros recursos fueran ilimitados, quizás la planificación tendría un carácter menos crítico, pero nos ayudaría a tomar decisiones sobre la priorización de los objetivos, problemas y necesidades (no todo puede hacerse al mismo tiempo), y seleccionar el método más adecuado para efectuar una intervención de calidad.

1.2. La planificación

Podemos definir la planificación como “una actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención”¹, “el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos”² o bien “el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, información aportada por evaluaciones previas o políticas o planificaciones de nivel superior) se toman decisiones que permiten establecer tanto los obje-

1. ESPINOZA VERGARA, M. (1989): “Programación. Manual para trabajadores sociales”. Humanitas, Buenos Aires.

2. DÍEZ DE CASTRO, J. y RIVAS COSTA, J. (2002): “Planificación” en Díez de Castro, J., Redondo López, C., Barreiro Fernández, C. y López Cabarcos, M. A. (2002) “Administración de empresas: Dirigir en la sociedad del Conocimiento” Pirámide, Madrid

tivos que se desea alcanzar como la manera de lograrlos (señalando por ejemplo, actividades y recursos necesarios)”³. La planificación, por tanto, nos sirve para analizar una situación, decidir en qué dirección queremos transformarla, y utilizar eficazmente los escasos recursos, seleccionando entre determinadas alternativas cuál es la más adecuada.

En vista de estas definiciones y siguiendo a Zerilli⁴, podemos decir que **planificar significa:**

- Establecer claramente el orden de importancia de los objetivos que se pretenden alcanzar, de acuerdo con los recursos de los que se dispone en ese momento.
- Esforzarse en prever las variables que pueden intervenir de forma que podamos anticipar las condiciones existentes dentro de unos meses o años.
- Escoger las acciones alternativas más convenientes respecto a los objetivos que han de alcanzarse, a los recursos disponibles, a la situación actual y a la prevista para el futuro.
- Decidir la sucesión y la articulación de las distintas acciones y su recíproca coordinación e integración.
- Escoger entre los recursos disponibles cuáles se pueden emplear y en qué medida para conseguir los objetivos deseados.
- Valorar qué otros recursos, además de aquellos de que disponemos, serán necesarios inmediatamente o en momentos, sucesivos para alcanzar los objetivos deseados y establecer cómo, dónde y en qué condiciones se pueden adquirir.
- Definir las modalidades de empleo de los recursos elegidos.
- Prever los plazos en que, gracias al tipo de acciones emprendidas, a los recursos empleados y dada la situación existente, se podrán alcanzar efectivamente los objetivos tanto intermedios como finales, teniendo en cuenta un margen justo de tolerancia.
- Fijar, teniendo en cuenta las previsiones del punto anterior, las acciones y las fechas para las que se desea alcanzar determinados resultados.
- Prever los costos necesarios para alcanzar los resultados y establecer dentro de qué límites se deberán mantener la utilización de los recursos.
- Determinar los patrones de rendimiento a los que las personas y los distintos sectores deberán atenerse, y los límites máximos y mínimos de tolerancia aceptables.
- Asignar tareas y responsabilidades precisas para la ejecución.
- Establecer desde el principio la forma de controlar el desarrollo de las acciones progra-

3. FANTOVA AZCOAGA, FERNANDO (2005): “Manual para la gestión de la intervención social”. CCS, Madrid.

4. ZERILLI, ANDREA (1992): “Fundamentos de organización y dirección general”. Deusto, Bilbao.

madas, el grado de avance y los progresos realizados respecto a los distintos objetivos, la realización cuantitativa y cualitativa de los resultados.

1.3. La Planificación Estratégica

La planificación estratégica “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”⁵.



Fuente: P. Navajo. Planificación estratégica para organizaciones no lucrativas. Herramientas para una planificación participativa basada en valores. 2009

Es la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves, y presentar sus ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente, representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar⁶. No se trata únicamente de adaptarse al entorno, sino de crear un futuro

5. BURGWAL, GERRIT y CUÉLLAR, JUAN CARLOS (1999): “Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación”. Abya Yala, Ecuador

6. MACLEOD, P. LEÓN, P y ESQUIVIAS, P. (2002): “Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales”. The Nature Conservancy, Virginia. http://parksinperil.org/files/integrated_strategic_financial_spa.pdf

deseado, de ver cómo quiero que sea el mundo y qué tipo de organización es la más idónea para actuar en ese nuevo entorno. **Los sistemas clásicos de dirección y gestión se muestran ineficaces en el intento de adaptación a un entorno, por qué no, también cada vez más hostil y competitivo en el sector no lucrativo.** Para resolver esta necesidad es por lo que aparece la planificación estratégica o dirección estratégica⁷. La dirección estratégica pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible. No puede definir con claridad todas las acciones que deben acometerse para lograr los objetivos, define las líneas maestras de actuación, sobre la base de un conocimiento de las relaciones entre la organización, sus acciones, el entorno y los resultados, aportándonos un marco o patrón para guiar la toma de decisiones de los diferentes niveles de la organización⁸.

En opinión de Bueno⁹, la planificación estratégica nos debe facilitar:

- Comprender un entorno.
- Pensar con otra óptica respecto al entorno.
- Pensar con otra perspectiva sobre la organización.
- Cuestionar la estructura y actividad de la organización, en su permanente necesidad de adaptarse al entorno.
- Buscar soluciones a problemas estratégicos.

El esfuerzo en torno a la elaboración del Plan Estratégico se basa **en la participación de las personas implicadas.**

Dicho esfuerzo, a lo largo de todo **el proceso se centrará en:**

- recoger información de manera efectiva,
- desarrollar y explorar alternativas estratégicas,
- pensar en las implicaciones futuras de las decisiones presentes.

La elaboración participada del Plan Estratégico **nos ayudará a:**

7. NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2002): "La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones" Civitas, Madrid.

8. GONZALEZ FIDALGO, E. y VENTURA VICTORIA, J. (2003): "Fundamentos de administración de empresas", Pirámide, Madrid.

9. BUENO CAMPOS, E. (1996): "Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos", Pirámide, Madrid.

- facilitar la comunicación y participación,
- ajustar intereses y valores divergentes,
- diseñar un proceso de toma de decisiones asumido por las partes,
- promover una implantación de las decisiones.

La elaboración e implementación de un Plan Estratégico, puede aportar a la organización algunos beneficios significativos:

I. Proporcionar una visión “estratégica” a la hora de pensar y actuar, porque se produce:

- Recogida sistemática de información interna y externa
- Una atención al aprendizaje de la organización
- Aclaraciones sobre la dirección futura de la organización
- Establecimiento de las prioridades para la acción.

II. Mejorar el proceso de toma de decisiones. Por tanto, ayuda a:

- Formular y comunicar las intenciones estratégicas.
- Desarrollar una base coherente para la toma de decisiones y coordinar las decisiones a través de los distintos niveles de la organización.
- Ejercer la máxima discrecionalidad en aquellas cuestiones que están bajo nuestro control.

III. Beneficiar a las personas de la organización.

- Los responsables de la toma de decisiones pueden definir claramente sus papeles y darse cuenta de sus responsabilidades.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NO ES:

- a) La panacea que resuelve todos los problemas.** Simplemente proporciona una serie de conceptos, procedimientos, y herramientas, a los responsables de la toma de decisiones.
- b) Un sustituto del liderazgo.** Los responsables deben comprometerse en el proceso de planificación, o de lo contrario, los intentos de utilizarlo no habrán servido para nada.
- c) La creación de una estrategia para la organización.** La Planificación Estratégica resulta-

rá en el establecimiento de una serie de intenciones, pero lo que en la práctica se realice será una combinación de esas intenciones y de lo que vaya apareciendo en el camino.

1.4. El Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico

Los pasos de elaboración de un plan serían:

I. Organización del proceso. Presentación de la organización ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?

- a. Tomar la decisión de planificar.
- b. Identidad de la organización.

II. Análisis estratégico ¿Dónde estamos?

- a. Análisis de los grupos de interés.
- b. Análisis de los valores.
- c. Análisis interno y externo.

III. Formulación estratégica. ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?

- a. Visión.
- b. Misión.
- c. Definición de objetivos.
- d. Definición de estrategias.
- e. Redacción del plan estratégico.

IV. Implantación de estrategias ¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?

V. Control estratégico ¿Qué estamos haciendo?

1.5. Organización del Proceso

Una de las etapas fundamentales de la planificación estratégica es la organización del proceso. En sentido estricto estaríamos hablando de una fase previa al momento de planificar. Sin este trabajo las probabilidades de fracaso en la planificación son muy altas.

La organización del proceso apunta a la toma de decisiones sobre dos elementos esenciales: en primer lugar, el alcance de la planificación y qué metodología emplearemos y, en segundo lugar, sobre cuál es nuestro contexto organizacional.

Tomar la decisión de planificar

Debemos tomar formalmente la decisión de iniciar un proceso de planificación estratégica dentro de la organización. Un proceso de planificación requiere que la organización le dedique recursos, y que sus miembros dediquen tiempo al análisis y la elaboración del plan. Por lo tanto, el primer paso es la decisión de elaborar un plan estratégico. **Para que el proceso de planificación tenga éxito se requiere:**

- Un compromiso de liderazgo por parte de los altos niveles de dirección de la organización.
- Que no exista una crisis que pueda interferir en el proceso.
- Voluntad de asignar recursos y tiempo al proceso.
- Disponibilidad para cuestionar la situación actual y buscar nuevos caminos, soluciones y alternativas.
- Funciones y expectativas claras de todos los participantes, incluyendo quienes contribuirán con el plan y a quienes tomaran decisiones.
- Acceso a información relevante de la organización.
- Una junta directiva y miembros que entiendan el proceso, saber lo que se puede y lo que no se puede cumplir, y un consenso sobre los resultados deseados.
- Un compromiso real con el análisis de los programas.
- Buenas relaciones de trabajo y habilidad de superar los conflictos entre los participantes.

La decisión de iniciar un proceso de planificación debe ser tomada por el consejo de dirección, patronato, comité u otro organismo de alto nivel de la organización. Esta decisión debe contemplar:

- El **alcance de la planificación**: ¿Es un plan que afectará a toda la organización, a una unidad, a un área, a una zona geográfica?
- La **duración del plan**: normalmente abarca el período de cambios de los miembros de las juntas.
- La **participación**: no deben quedar dudas sobre quién debe participar a lo largo del proceso, los departamentos, unidades, grupos o personas.
- Las **fases** de las que constara el proceso: tareas a desarrollar, actividades, plazos, tipo de plan que desee, etc.

Suele ser adecuado crear dos grupos distintos de trabajo. Por un lado, el normalmente denominado comité de planificación, formado por tres o cuatro directivos de alto nivel normalmente miembros del consejo o de la junta; por otro, el equipo de planificación, de carácter técnico y que no supera las diez personas.

El comité de planificación es responsable de supervisar todo el proceso, de marcar la política y la dirección de los trabajos y de garantizar que el proceso se desarrolla en los plazos previstos. Su papel fundamental es dar pautas y validar los materiales que le van llegando del equipo de planificación.

Al equipo de planificación le corresponde el desarrollo técnico del proceso, implicar a los miembros de la organización, formar los diferentes grupos, dinamizar el proceso, decidir las técnicas y herramientas a emplear, desarrollar los diferentes pasos del proceso y elaborar los documentos que serán presentados para su validación al comité de planificación. De este grupo saldrán las dos o tres personas que formalmente serán las responsables de la redacción final del plan.

Debemos tener en cuenta que **planificar requiere tiempo**, todo el mundo está ocupado y muy pocos consideran importante planificar a largo plazo cuando tienen tantos problemas reales que deben resolver de forma inmediata, aquí y ahora. Los miembros de la organización no pueden dedicarle todo el tiempo necesario a un proceso de planificación. Por eso, en ocasiones se puede contratar una organización consultora, bien para acompañar el proceso y apoyar en la realización de algunos pasos, bien para desarrollar todo el proceso, sustituyendo en parte, en este caso, al equipo de planificación. En cualquier caso, el apoyo de la alta dirección debe tratar de potenciar la participación de los miembros y ésta no puede omitirse, independientemente de que contemos con una asesoría externa o no. Si se opta por la utilización de un equipo externo se deberá tener cuidado en seleccionar uno que cuente con experiencia en el trabajo con organizaciones del sector no lucrativo, que no sólo tenga experiencia en el ámbito empresarial.

Identidad de la organización

Este análisis se utiliza para desarrollar una descripción general de la organización. Se trata de conocer algunas de las variables básicas, que a nivel descriptivo nos permitan conocer

antes que tipo de organización nos encontramos. Según Bueno¹⁰, algunas de las variables que debemos conocer son:

- Antigüedad de la organización.
- Tamaño.
- Campo de actividad.
- Forma de dirección.
- Ámbito geográfico.
- Forma jurídica.

Estos factores definen el marco genérico en el que se desenvuelve la organización y nos ayudan a contextualizar su situación y a interpretar los datos que podamos lograr a partir de ahora. Es imposible comprender lo que ocurre ahora si no conocemos su historia. Desde el momento de su fundación se fijan ciertas reglas y se consagran determinados símbolos que son interiorizados y asumidos como propios por los miembros. Su evolución (los cambios más significativos, ya sean positivos o negativos), las dificultades, las tradiciones, los mitos y las leyendas, y las personas y lugares sagrados¹¹, que nos permitan comprender por qué la organización es actualmente así, su evolución, posibles tendencias y sobre todo cuál es el punto de partida en torno a las principales variables. Los datos pasados son muy útiles como base para evaluar la situación presente y los posibles desarrollos futuros¹². Toda aquella información cuantitativa y cualitativa que pueda ser relevante debe ser recopilada de forma sistemática.

También debe analizarse el marco institucional, que puede definirse como lo que debe o debería hacerse bajo las políticas de la organización, así como bajo las leyes y regulaciones. Suele suponer un análisis de los estatutos, reglamentos, mandatos y legislación que pueda afectar a la organización, y que nos puede dar información sobre ese marco global en el que se mueve. De esta forma, podremos saber aquello que puede hacer y lo que no puede hacer y, sobre todo, aquello que no está haciendo pero que podría hacer ya que nada se lo impide.

10. BUENO CAMPOS, E. (1996): Op. Cit.

11. CAMISAZA, ELENA, GUERRERO, MIGUEL y DE DIOS, RUBEN (¿?): "Planificación Estratégica: Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias".

12. PAREDES SANTOS, A. y PÉREZ COSCIO, L. (1994): "Planificación estratégica de Organizaciones no gubernamentales". FICONG, Buenos Aires. <http://www.preval.org/documentos/00492.pdf>

BLOQUE2
Análisis
Estratégico

GUÍA

El análisis estratégico es un “proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva”¹³. **En el análisis estratégico analizaremos tanto la organización como su entorno.** Este análisis deberá estar básicamente dimensionado al tamaño y los recursos de la organización. **Los objetivos de este análisis son:**

- Disponer de información fiable para construir el plan estratégico.
- Ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización.
- Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.
- Establecer una cultura de la sistematización y evaluación.

Los pasos que podemos dar en el análisis estratégico son:

- Análisis de los grupos de interés.
- Análisis de los valores.
- Análisis interno y externo.
 - *Análisis interno:*
 - Análisis de recursos
 - Análisis de capacidades.
 - *Análisis externo:*
 - Entorno genérico.
 - Entorno específico.

2.1. Análisis de los grupos de interés

Los grupos de interés (también conocidos como actores, implicados o *stakeholders*) tienen unos determinados objetivos e intereses, que están vinculados con la actuación de la organización. Podemos decir que sus objetivos están condicionados y, a su vez, condicionan los objetivos de la organización¹⁴. Por un lado, los recursos de la organización son escasos, por

13. BUENO CAMPOS, E. (1996): Ob. Cit.

14. NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2002): “La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones”. Civitas, Madrid.

otro tratamos de defender unos principios y valores, por lo que difícilmente se pueden atender los intereses de todos los grupos y si los mismos no se sienten satisfechos pueden presionar a la organización para tratar de lograr sus objetivos. Este comportamiento repercute en perjuicio del logro de los objetivos de la organización.

A través del análisis de grupos de interés podemos disponer de información para diseñar y ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más expectativas. Dicho análisis requiere de una identificación de los grupos, el conocimiento de sus objetivos, la valoración de su importancia para la organización y la influencia que pueden tener en la misma.

Los grupos de interés podemos dividirlos en internos (personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la organización) y externos (personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización, pero ajenos a ésta). También pueden clasificarse en primarios y secundario: los primarios mantienen relaciones formales con la organización, y los secundarios lo hacen de modo informal.

Personas beneficiarias, personal remunerado, asociaciones, voluntarios, proveedores, colaboradores, políticos, donantes, directivos, acreedores, competidores, grupos de presión, socios, financiadores y administraciones públicas, entre otros, pueden ser grupos de interés.

Otro elemento fundamental, a tener en cuenta, es la valoración de la importancia de cada grupo para la organización, ya que condicionará las decisiones que se tomen, al prestar atención o ignorar sus intereses. **La importancia de un grupo depende de tres factores:**

- **El poder o capacidad de influencia**, que es el grado en que los grupos son capaces de persuadir, inducir o ejercer una presión coercitiva sobre los otros, para que emprendan determinadas acciones para el logro de sus objetivos.
- **La legitimidad depende de la percepción** de que los objetivos de un grupo de interés son deseables o aceptados por la organización, ajustándose a las normas, sus valores o creencias.
- **La urgencia o interés**, que es el grado en que los grupos quieren influir con sus expectativas en la elección de las estrategias de la organización para conseguir sus objetivos.

	BAJO INTERÉS	ALTO INTERÉS
BAJO PODER	Esfuerzo mínimo	Mantener informados
ALTO PODER	Mantener satisfechos	Elementos clave

Fuente: Elaboración Propia

2.2. Análisis de valores

La filosofía organizativa establece los valores, los principios y las creencias que influyen en la forma en que la organización desarrolla su actividad. **Define la relación entre la organización y sus socios/as, voluntarios/as, beneficiarios/as, financiadores/as, proveedores/as, la sociedad en general, entre otros.**

Los valores de la organización proporcionan un sistema para el establecimiento de políticas organizativas que faciliten una guía para los miembros de la organización, supongan la descripción del código de comportamiento (en relación a los miembros, grupos de interés y sociedad en general) al que una organización se adhiere o aspira. Una declaración de valores debe identificar cómo la organización se conduce a sí misma y bajo qué sistema de valores desea actuar con sus grupos de interés internos y externos. **Dichos valores deben ser conocidos por todos los miembros de la organización,** colaboradores y simpatizantes, incluso deberían considerarse como públicos y accesibles para cualquier persona que se interese por la organización.

2.3. Análisis interno

El diagnóstico interno **sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.** Suele constar de tres partes principales:

- **Diagnóstico financiero:** trata de analizar la estructura y situación financiera de la organización a través del examen de las cuentas anuales.
- **Diagnóstico de gestión o funcional:** análisis de la eficiencia y de eficacia de las funciones de la organización y de sus operaciones básicas.
- **Diagnóstico estratégico:** consiste en el establecimiento del perfil estratégico o capacidad de la organización.

Un elemento esencial del diagnóstico interno es el análisis de recursos y capacidades. **Los recursos** son el conjunto de factores o activos de los que dispone la organización para llevar a cabo sus acciones. Estos pueden ser tanto físicos, tecnológicos y humanos como organizativos. **Las capacidades** son competencias o habilidades colectivas que facilitan llevar a cabo una actividad concreta, así como las rutinas organizativas que permiten llevar a cabo una actividad. Analizando adecuadamente los recursos y las capacidades podemos asegurar que las fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades protegidas. El análisis de los recursos y capacidades se convierte así en un paso esencial para la elaboración de un plan estratégico. En la elaboración de este análisis la organización debe:

- Identificar sus recursos y capacidades, de modo que conozca adecuadamente su potencial.
- Valorar en qué medida estos recursos y capacidades realmente son útiles para los proyectos y servicios que se ofrecen.
- Analizar las diferentes opciones estratégicas desde los recursos y las capacidades disponibles y su valor potencial.

Las capacidades permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de una adecuada combinación de los recursos. Normalmente están unidas al capital humano y se apoyan sobre los activos intangibles. No siempre es fácil separar los recursos de las capacidades y, de este modo, algunos autores consideran que se identifican y hablan de recursos en general. Sin embargo, es más adecuado tratarlos como elementos diferentes. Los recursos son cosas o elementos que se controlan, en cambio las capacidades representan la forma de hacer las cosas y de utilizar los recursos, reflejan la habilidad para resolver ciertos problemas o hacer bien determinadas actividades.

2.4. Análisis externo

Las organizaciones se mueven en un entorno que influye en su comportamiento. Este se puede definir como: «todos aquellos factores externos a la organización que ésta no puede controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia»¹⁵. Por lo tanto, en cierta forma podemos decir que **la organización está influida por el entorno y ésta, a su vez, influye en él debido a que, en realidad, la función de las ONG es cambiar dicho**

15. NAVAS LÓPEZ, J. E. y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2002): "Op. Cit

entorno con el que no están de acuerdo. Son organizaciones que «retan» al entorno en su afán de transformarlo en un determinado sentido.

Podemos diferenciar **dos tipos de entorno:**

- **el genérico**, que se refiere al medio externo que rodea a la organización e incluye un amplio conjunto de factores que delimitan el marco general de las organizaciones.
- **el específico**, que está integrado por un conjunto de condiciones y colectividades que afectan de la misma forma a todas las organizaciones de un mismo sector o área de actividad.

El **entorno genérico** supone analizar las tendencias más significativas que puedan afectar al desarrollo de la organización, es decir, aquellas ideas, acuerdos o hábitos que se están introduciendo en la sociedad o que lo harán en un plazo corto de tiempo. El análisis de estos factores es lo que se conoce como **análisis PESTEL** e incluyen seis categorías de variables del entorno genérico:

- Político (**P**): cualquier tipo de organismo público o decisión política que puede afectar a la organización.
- Económico (**E**): naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la organización.
- Sociocultural (**S**): los componentes de la sociedad comparten una serie de valores, creencias, actitudes y formas de vida que pueden repercutir en el desarrollo de acciones de la organización.
- Tecnológico (**T**): hace referencia al estado actual de conocimiento que permite la obtención de bienes y servicios.
- Medioambiental (**E**): políticas medioambientales, reciclaje y reutilización, consumo de energía, etc.
- Legal (**L**): legislación, regulaciones de defensa de la competencia, legislación laboral, salud y seguridad, protecciones legales, etc.

El **entorno específico se refiere básicamente a los factores del entorno que afectan a un conjunto de organizaciones con características similares** y con las que se relaciona directamente nuestra organización. Si la organización tiene productos y servicios diferentes, cada uno de ellos tendrá un entorno específico distinto.

En definitiva, **se debe centrar el análisis en:**

- El sector donde actúa la organización.
- Los agentes frontera. Estudiando todo lo relacionado con aquellos agentes que tienen que ver con la organización, como:
 - Los beneficiarios/as, personas u organizaciones que reciben los servicios de la organización.
 - Los colaboradores, personas u organizaciones que contribuyen a la realización de las actividades de la organización.
 - Los proveedores: las personas u organizaciones que ponen a disposición de la organización los recursos humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para el logro de los objetivos que se propone.
 - Los competidores, es decir las organizaciones que realizan actividades semejantes
- Las organizaciones similares. Al respecto se sugiere profundizar en los ámbitos de actuación de organizaciones similares a la nuestra.

2.5. El análisis DAFO

El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para *decidir* sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El principal objetivo de un análisis DAFO **es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para, una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales:** consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

Cuando a una organización se le pregunta por sus fortalezas, estas responden por su historia de éxito, por un presidente-fundador carismático, por sus cualificados profesionales; y si preguntamos por sus debilidades nos dirán su insuficiencia de fondos, carencia de voluntarios, mala comunicación dentro de la organización.

Las oportunidades incluyen en ocasiones, la viabilidad en la búsqueda de fondos, intereses en la comunidad, aumento en la calidad de servicios.

Las amenazas se decantan, por ejemplo, hacia aquellas organizaciones que trabajan con el mismo fin y que son competidoras en la búsqueda de subvenciones.

El **análisis DAFO se basa en dos pilares básicos**: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

I. Análisis Interno de la organización (liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos):

Fortalezas:

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la organización, ¿en qué nos diferenciamos de las demás organizaciones del entorno?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

Debilidades:

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la “competencia”.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

II. Análisis Externo de la organización (mercado, sector y competencia):

Oportunidades:

Describen los posibles mercados, nichos de necesidades, que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

Amenazas:

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis externo se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz DAFO, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la organización.

A. IDENTIFICAR OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL ENTORNO

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en las áreas donde la organización encuentra dificultad para alcanzar elevados niveles de desempeño.

Consideremos:

- **Análisis del Entorno** Estructura de la organización (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés** Administraciones Públicas, instituciones, sindicatos, socios, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia.** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Preguntémonos:

- ¿Cuáles son las mayores amenazas que la organización, enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene la organización?

Ejemplo:

AMENAZAS DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES DEL ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> • Extinción de la organización. • Caos interno. • “Quemar” recursos en resolución de conflictos. • Creación de estructuras sin contenido al no haber participación. • Sensación de “provisionalidad” al carecer de local. • Realizar escasa actividad. • Dificultades para encontrar recursos para la coordinación de organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiación pública. • Financiación privada. • Supervivencia de la organización. • Realizar la auditoría de gestión por Organización acreditada. • Riqueza de planteamientos. • Fuerza de los planteamientos. • Coherencia y globalidad de la actuación. • Homogeneización de criterios. • Coordinación con otras asociaciones. • Establecer mecanismos proactivos de acción.

B. IDENTIFICAR FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS

Consideremos:

- **Análisis de Recursos.** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades.** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- **Análisis de Riesgos.** Con relación a los recursos y a las actividades de la organización.
- **Análisis de nuestra cartera de proyectos, de nuestro CV como organización.** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hagámonos algunas preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las **fortalezas de una organización**, tenga en cuenta que éstas **se pueden clasificar así:**

I. Fortalezas Organizacionales Comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de organizaciones competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de organizaciones competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

II. Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de organizaciones competidoras. Las organizaciones que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente, logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su actividad. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras organizaciones no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las organizaciones competidoras.

III. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra organización y de convertirla en una estrategia que genere utilidad a nuestra organización.

La **ventaja competitiva** será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

PUNTOS DÉBILES DE LA ORGANIZACIÓN	PUNTOS FUERTES DE LA ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia a corto, medio y largo plazo mal definida. • Indefinición de tareas. • Conflictos internos. • Documentos internos “farragosos”. • Escasa participación de las comisiones. • Carencia de local, de sede social • Comunicación de la Comisión Ejecutiva con las organizaciones. • Disparidad de criterios. • Desconfianza de organizaciones miembro. • Baja participación de los socios. • Escasa comunicación entre la Comisión Ejecutiva y las organizaciones a las que representa. • Insuficiencia de recursos. • Inestabilidad de proyectos. • Difícil sostenibilidad de las Organización. • Deficitarios canales de comunicación en relación con los objetivos marcados 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiación pública. • Financiación privada. • Supervivencia de la organización. • Realizar la auditoría de gestión por Organización acreditada. • Riqueza de planteamientos. • Fuerza de los planteamientos. • Coherencia y globalidad de la actuación. • Homogeneización de criterios. • Coordinación con otras asociaciones. • Establecer mecanismos proactivos de acción.

Fuente: Elaboración PROPIA

BLOQUE3
Formulación del
PlanEstratégico

GUÍA

3.1. Misión

¿Porqué necesitamos una declaración de **Misión**?, porque nos ayudará a mantener claridad proporcionando un marco de referencia para todas las decisiones que vayamos a tomar. Una **Misión** bien formulada no se debe confundir con los objetivos de la organización, la **Misión** trata sobre el beneficio que ofrecemos al cliente, se enfoca desde su perspectiva. La declaración de **Misión** describe el concepto de la organización, la naturaleza de nuestros servicios, el porqué estamos en él, a quién servimos y los valores bajo los cuales pretendemos funcionar. Una organización sin **Misión** no tiene identidad, ni un camino claro sobre el dirigir sus pasos.

Por lo general se utilizan una serie de preguntas genéricas que ayudan a identificar los aspectos a incluir en la declaración de **Misión** Todas estas preguntas podrían resumirse sin dificultad en tres cuestiones básicas: ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos? Con más detalle, debemos contestar a:

- ¿En qué actividad estamos?
- ¿En qué otras actividades podríamos estar?
- ¿Por qué existimos, cuál es nuestro propósito básico?
- ¿Qué es lo distintivo u original de nuestra organización?
- ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?
- ¿Cuáles son o deberían ser nuestros servicios principales, presentes y futuros?
- ¿Cuánto han cambiado los resultados de nuestra organización en los últimos tres a cinco años?
- ¿Qué es probable que cambie en nuestro tipo de actividad en los próximos tres a cinco años?
- ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales preocupaciones económicas?
- ¿Qué valores deberían ser importantes en el futuro de nuestra organización?

Una **misión bien formulada debe tener las siguientes características:**

- Clara, es decir, que pueda ser fácilmente comprendida y transmitida.
- Concisa, que pueda ser recordada fácilmente por cualquier miembro.
- Representativa de la cultura de la organización.
- Entendible para que pueda ser una buena guía para la acción.
- Realista, que es la razón que justifica la existencia de la organización.

- Adaptable, es decir, que los miembros deben adaptarla a sus diferentes áreas de responsabilidad.
- Participada, que refleje un amplio consenso de los miembros de la organización.
- Diferenciada de otras organizaciones, que deje claro cuáles son las principales intenciones y aspiraciones de la organización y las razones de su existencia.
- Abierta al futuro, que tenga la posibilidad de persistir durante un periodo de tiempo suficiente.
- Motivadora, es decir, capaz de movilizar a los miembros. La organización debe tener la intención y la capacidad de vivir de acuerdo a la formulación de su misión.

La **misión suele elaborarse teniendo en cuenta dos variables**¹⁶:

- El campo de actividad de la organización, los tipos de proyectos que desarrolla, el tipo de usuarios, el ámbito geográfico sobre el que interviene, etc.
- Las capacidades esenciales que la organización ha desarrollado o puede desarrollar.

Ejemplos de Misiones

- “Intermón Oxfam tiene como Misión contribuir a generar cambios que hagan posible el desarrollo sostenible de los países del Sur y permitan alcanzar unas estructuras sociales más justas en las relaciones entre pueblos, fomentando la cultura de la solidaridad. Nuestros Objetivos son conseguir que todas las personas puedan ejercer su derecho a una vida digna, mediante la cooperación al desarrollo, la acción humanitaria, las campañas y acciones de movilización social y la promoción del Comercio Justo.” **(Intermón Oxfam)**
- “Cáritas Española tiene por objeto la realización de la acción caritativa y social de la Iglesia en España, a través de sus miembros confederados. Para ello se pone al servicio del pueblo de Dios con el fin de promover y coordinar la comunicación cristiana de bienes en todas sus formas, y de ayudar a la promoción humana y al desarrollo integral de todos los hombres.» **(Cáritas Española)**
- “Trabajar con las personas más vulnerables, en el ámbito nacional e internacional, mediante acciones de carácter preventivo, asistencial, rehabilitador y de desarrollo, realizadas esencialmente por el voluntariado.” **(Cruz Roja Española)**

16. HAX, A. C. y MAJLUF, N. S. (1997): “Estrategias para el liderazgo competitivo”, Granica, Buenos Aires.

3.2. Visión

La declaración de **Visión** es una representación de lo que creemos que el futuro debe ser para nuestra organización. Para nuestros clientes, trabajadores, voluntario....

La **Visión** debe ser: breve, fácil de captar y recordar, inspiradora, planteando retos para su logro, creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, clara respecto a lo que debe llegar a ser la organización.

La **Visión** tiene que transmitir y plantear retos para todos porque nos tiene que llevar a dónde queremos ir .

Existen una serie de preguntas diseñadas para hacer que pensemos mejor acerca de cómo debería ser el futuro de nuestra organización:

- ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra organización?,
- ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta organización en el futuro?
- ¿Qué valores necesitan ser acentuados?

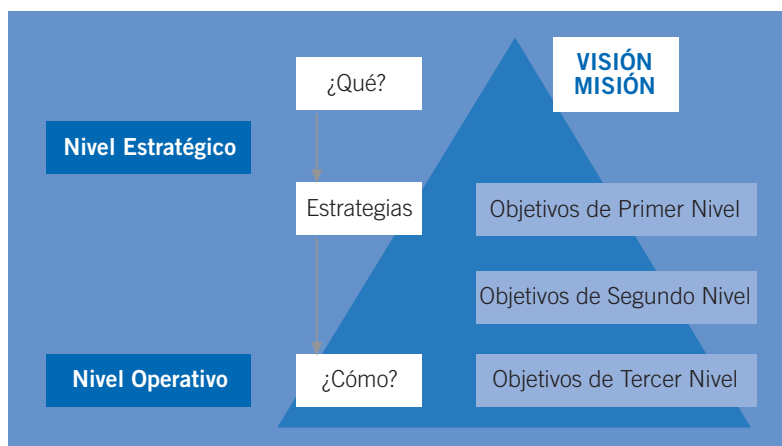
Ejemplos de Visión

- “Cruz Roja Española será uno de los más importantes referentes humanitarios y de acción voluntaria y dará respuestas, tanto ante los desastres y emergencias, como a las problemáticas sociales, de salud y medioambientales, a través de sus asambleas locales y su voluntariado” (**Cruz Roja Española**).
- “El tercer sector de acción social es un espacio social autónomo, que trabaja en la definición y extensión de los derechos sociales, potenciando la participación de la sociedad civil de modo vertebrado y coordinado, respetado por los diferentes sectores y que participa activamente en la definición, ejecución y evaluación de las políticas públicas, apostando por la transparencia, participación, sensibilización, denuncia/reivindicación y diversificación de sus acciones” (**Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social**).
- “Durante la próxima década, la Fundación de desarrollo Habitacional será una institución de reconocido prestigio y credibilidad en el ámbito nacional e internacional como resultado de su creciente contribución al desarrollo habitacional de los sectores más pobres, administración transparente y alto nivel de tecnificación y compromiso de sus recursos humanos” (**Fundación de Desarrollo Habitacional**).

3.3. Definición de los objetivos

Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción»¹⁷. Determinan los resultados finales deseados¹⁸ y nos dicen exactamente dónde estamos y dónde queremos estar en un determinado momento¹⁹. **Forman una jerarquía que abarca desde aquéllos más amplios a los más específicos y, a su vez, éstos pueden subdividirse en objetivos más específicos, y así sucesivamente.** Es lo que se conoce como **pirámide de objetivos**, donde los generales están articulados en torno a objetivos específicos. Esto permite que los objetivos más generales puedan alcanzarse a través de sus objetivos específicos, más operativos, y que los objetivos más específicos queden enmarcados por los objetivos más generales. El objetivo más complejo y ambicioso se vuelve fácil de realizar gracias a su descomposición en objetivos más simples y accesibles.

Esquema Jerarquía de objetivos



Fuente: Elaboración propia

La fijación de objetivos generales y específicos:

- Hace a los objetivos tangibles y les da una significación y una importancia concretas e inmediatas.

17. ZERILLI, ANDREA (1992): Op. Cit.

18. KOONTZ, H. y DONNELL, C. (1985): "Administración". McGraw-Hill, México.

19. KAUFMAN, ROGER (1987). "Guía práctica para la planeación en las organizaciones". Trillas, México.

- Constituye un medio para colmar la diferencia entre la amplitud de los objetivos a largo plazo y los recursos limitados de los que se dispone.
- Permite valorar, en cualquier momento y gracias a la referencia a los objetivos ya alcanzados y a los todavía por alcanzar, los progresos realizados para la consecución del objetivo final.

Existe un cierto debate sobre si para la fijación de objetivos se debe utilizar un camino ascendente o descendente. Aquellos que defienden el modo descendente plantean que la organización necesita una dirección a través de los objetivos que se proponen desde los niveles altos. Los que abogan por la forma ascendente argumentan que la alta administración necesita tener información de los niveles más bajos de la organización, además es más probable que los niveles inferiores se encuentren más motivados en el cumplimiento de los objetivos que ellos mismos proponen. Según Zerilli²⁰, es necesario que los objetivos:

- Se determinen en función de las necesidades reales de la organización y de sus miembros.
- Estén coordinados entre sí, sean recíprocamente compatibles y no divergentes ni opuestos.
- Se formulen de forma clara y con la indicación de todos los elementos implicados en su realización.
- Se expresen en términos precisos y, si es posible, cuantitativos, no en forma genérica y abstracta. Un objetivo difuso es sólo una aspiración, no un objetivo.
- Se fijen de forma que permanezcan suficientemente estables en el tiempo y aseguren por consiguiente una apreciable continuidad de acción.
- Se den a conocer a todos los interesados. Siempre que se pueda se deben establecer de común acuerdo con los interesados o, por lo menos, deben tenerse en cuenta sus observaciones y críticas al respecto.
- Se puedan alcanzar con un esfuerzo razonable. Una facilidad excesiva puede inducir a disminuir su importancia y a restar estímulo a su consecución. Por el contrario, una excesiva dificultad puede desanimar desde el principio a los que tienen que cumplirlos.
- No sean utópicos, sino fundados en la realidad, tengan en cuenta los recursos disponibles y las posibilidades efectivas de alcanzarlos. Es mejor fijar un objetivo modesto pero concreto y realizable que no un objetivo ambicioso pero irreal y prácticamente inalcanzable.

20. ZERILLI, ANDREA (1992): Op. Cit.

- Se fijen no sólo con referencia a los aspectos y a las situaciones generales, sino también para todos los aspectos, las situaciones y los sectores.
- Se mantengan de forma constante en equilibrio los unos respecto a los otros, para evitar que se obstruyan mutuamente.
- Se fijen en un número no demasiado elevado. La presencia de demasiados objetivos es peligrosa por dos razones:
 - Lleva a desperdigar y a fraccionar excesivamente los esfuerzos.
 - Favorece el aplazamiento de los objetivos considerados menos urgentes, más difíciles o menos gratos, con ventaja para los de más fácil, inmediata o grata realización.

Los objetivos deben ser SMART:

ESPECÍFICOS [Specific]	Qué se va a hacer exactamente.
ESPECÍFICOS [Measurable]	Cuál será el resultado esperado, expresado en términos cuantitativos y cualitativos.
ESPECÍFICOS [Achievable]	¿Son los objetivos realistas dado el tiempo, los fondos, la capacidad y la habilidad del personal?
ESPECÍFICOS [Relevant]	Los objetivos abordan temas clave y presentan soluciones.
ESPECÍFICOS [Time-phased]	Qué tiempo llevará lograr los objetivos.

Algunos criterios básicos a la hora de formular un objetivo pueden ser²¹:

- Empezar con un verbo de acción o de conducta en infinitivo o en futuro perfecto, evitando los verbos de intencionalidad (organizar, habremos organizado, etc.).
- Debe quedar claro a quién se dirige la acción (el complemento indirecto).
- Expresar claramente el contenido de la acción o conducta (una sola acción o conducta en cada objetivo para poder diferenciar su contenido).
- Especificar las condiciones y circunstancias básicas de la acción o conducta que señala el objetivo. Siempre que se pueda se deben establecer de común acuerdo con los interesados o, por lo menos, deben tenerse en cuenta sus observaciones y críticas al respecto.

21. PELEGRI, X. y PALLARES, J. (2000): "Manual de planificación de proyectos sociales". Cruz Roja Española, Madrid.

- Se puedan alcanzar con un esfuerzo razonable. Una facilidad excesiva puede inducir a disminuir su importancia y a restar estímulo a su consecución. Por el contrario, una excesiva dificultad puede desanimar desde el principio a los que tienen que cumplirlos.
- No sean utópicos, sino fundados en la realidad, tengan en cuenta los recursos disponibles y las posibilidades efectivas de alcanzarlos. Es mejor fijar un objetivo modesto pero concreto y realizable que no un objetivo ambicioso pero irreal y prácticamente inalcanzable.
- Se fijen no sólo con referencia a los aspectos y a las situaciones generales, sino también para todos los aspectos, las situaciones y los sectores.
- Se mantengan de forma constante en equilibrio los unos respecto a los otros, para evitar que se obstruyan mutuamente.
- Se fijen en un número no demasiado elevado. La presencia de demasiados objetivos es peligrosa por dos razones:
 - Lleva a desperdigar y a fraccionar excesivamente los esfuerzos.
 - Favorece el aplazamiento de los objetivos considerados menos urgentes, más difíciles o menos gratos, con ventaja para los de más fácil, inmediata o grata realización.

3.4. Definición de estrategias

Una vez analizado el contexto interno y externo, y fijada la misión, visión y priorizados los objetivos, debemos pasar a la elección de las estrategias adecuadas. Una estrategia es una línea, un camino, que indica y plantea como lograr una misión u objetivo para nuestra organización, muestra los pasos fundamentales que una organización debe dar para el logro de los objetivos:

En función del objetivo de la estrategia

- Estrategias organizativas
- Estrategias programáticas
- Estrategias funcionales

En función de la posición en el mercado

- Competencia
- Complementariedad
- Innovación

En función de la relación con el entorno

- Estrategia Anticipativa
- Estrategia Adaptativa
- Estrategia Reactiva

Pueden utilizarse diversos criterios para priorizar estrategias. Es interesante que incidamos en aquellas que potencian las fortalezas internas de nuestra organización y nos ayuden a superar las debilidades principales, así como posicionarnos mejor en el entorno en el que trabajamos.

Teniendo en cuenta que el entorno en que nos movemos es cada vez más competitivo, se suelen utilizar herramientas de análisis competitivo. En este sentido, una de las posibles formas que tiene nuestra organización de posicionarse, se basa en aquellas ventajas sobre las que podemos construir nuestra “diferencia” con respecto a otras organizaciones del sector.

3.4.1 La Matriz de McMillan

MacMillan²² desarrolla una matriz que permite tomar decisiones sobre que estrategias se pueden adoptar ante determinados proyectos o servicios que está prestando una organización sin ánimo de lucro, o bien decisiones que pueden tomarse en su conjunto y que afectan a toda la organización.

MacMillan parte de la idea, de que las organizaciones sin ánimo de lucro necesitan muchos recursos y compiten entre sí por lograrlos, ya que estos son escasos. Por lo tanto, si se produce esta competencia por los recursos, las organizaciones no deben desarrollar proyectos que ya existen, deben evitar el solapamiento. Si se produce solapamiento, se produciría un mal uso de los recursos, y esto además de producir proyectos más deficientes y de peor calidad, provocaría un debilitamiento del sector. Por ello, de acuerdo con estos planteamientos intentar atender a todo el mundo produce servicios deficientes, se debe tratar de dar servicios de calidad, aun a costa de reducir el número de usuarios sobre los que se actúa.

22. 280 MACMILLAN, I (1983): “Competitive Strategies for not for profit agencies”. Advances in strategic management.

Para tomar estas decisiones **debemos responder a preguntas como:**

- ¿Somos la mejor organización para ofrecer ese servicio/proyecto?
- ¿Es la competencia buena para los usuarios?
- ¿Estamos creciendo volviéndonos demasiado débiles para mantenernos?
- ¿Deberíamos colaborar con otras organizaciones en la prestación de servicios?

Esta matriz combina varios criterios en el análisis, proporcionando recomendaciones sobre las estrategias a seguir en función de su posicionamiento en el sector.

		Alto Atractivo		Bajo Atractivo	
		Cobertura Alta	Cobertura Baja	Cobertura Alta	Cobertura Baja
Buena adecuación	Posición competitiva fuerte	1. Mantenerse	2. Crecimiento	5. Convertirse en el referente o transferir a la mejor	6. “Alma” de la organización
	Posición competitiva débil	3. Abandonar	4. Capacitarse o abandonar	7. Retirada Ordenada	8. Transferir o realizar en coordinación
Buena adecuación		9. Abandonar		10. Retirada Ordenada	

Fuente: MACMILLAN, I (1983)

Se establece **distintos filtros a seguir:**

- Aquellos servicios con alto grado de adecuación a la misión. Los que no se ajusten a este criterio (posiciones 9 y 10) deberán ser abandonados paulatinamente.
- Una vez hemos hecho la selección anterior, deberemos concentrarnos en aquellas estrategias en las que la organización mantiene una posición solvente y fuerte. (1, 2, 5 y 6).
- En aquellos casos en los que exista un posicionamiento débil debe replantearse en función de su atractivo económico, del grado de cobertura existente, para potenciar la fortalezas (4), abandonarlas (3 y 7) o buscar sinergias y alianzas con otros actores.

3.4.2. Matriz de posiciones de Almansa

Para Almansa²³ una organización puede adoptar sus estrategias en función de las demandas de los beneficiarios y de las capacidades de la organización. Con estas dos variables plantea la siguiente matriz

- **Posicionamiento irresponsable.** La organización está prestando un servicio necesario y demandado por las personas beneficiarias, pero para el que no cuenta con las capacidades adecuadas. Estas organizaciones suelen moverse por planteamientos oportunistas, cuando surge un ámbito para el que existe una financiación abundante, aunque no se tenga la experiencia y capacidad para prestarlos adecuadamente.
- **Posicionamiento óptimo.** La organización presta un servicio demandado y necesario para el que además cuenta con las capacidades para prestarlo adecuadamente. Sería la situación óptima, donde se encuentran la oferta y la demanda.
- **Posicionamiento pésimo.** Es la peor de las situaciones ni los servicios son demandados, ni la organización cuenta con la capacidad necesaria para prestarlos adecuadamente.
- **Posicionamiento basado en capacidades.** Representa un posicionamiento orientado claramente desde la oferta. La organización hace lo que sabe hacer, aunque no sea necesario ni responda a las demandas

		Experiencia / Especialización	
		Poca Experiencia (-)	Especialización (+)
Adecuación a las demandas y necesidades	Demandas de las personas beneficiarias (+)	A MEDIDA DE LOS BENEFICIARIOS Posicionamiento irresponsable Se trata de responder a cualquier necesidad que las personas beneficiarias consideren importante, pero sin tener la experiencia ni las capacidades adecuadas.	A MEDIDA DE TODOS Posicionamiento óptimo La organización está ofreciendo servicios que se ajustan a las prioridades de los beneficiarios y los realiza con experiencia, capacidades y recursos adecuados.
	Imposición (-)	A MEDIDA DE NADIE Posicionamiento pésimo No se responde a las necesidades de las personas beneficiarias ni la organización está preparada para ejecutar adecuadamente lo que está haciendo.	A MEDIDA DE LA ORGANIZACIÓN Posicionamiento basado en capacidades Los beneficiarios reciben determinado tipo de servicios, que aunque de elevada calidad no satisfacen sus necesidades fundamentales.

Fuente: ALMANSA, F. (1999):

23. ALMANSA, F. (1999): "Reflexiones sobre ética y cooperación para el desarrollo". Intermón, Madrid.

3.5. La redacción del plan estratégico

Una vez que tenemos realizado el análisis de la organización y del entorno, definida la misión, visión, objetivos y estrategias, pasaremos a la redacción del plan estratégico. En la redacción del plan estratégico ordenaremos y sistematizaremos la información de la que disponemos. Esta sistematización debe ser realizada por una persona o por un equipo reducido. Posteriormente deberá ser revisado, por el comité de planificación y después aprobado por la junta directiva. Un plan debe reunir las siguientes características^{24 25}:

- **Claridad.** Se trata de constituir una guía para la acción, debe formularse de forma que permita una fácil comprensión y una interpretación unívoca. El plan debe exponer las ideas de la forma más sintética posible.
- **Sencillez.** Debemos prescindir de todos los elementos no directamente necesarios para la acción, la claridad y la comprensión. No vale la pena escribir tantas palabras que oculten lo esencial, se deben comunicar con claridad los mensajes esenciales.
- **Lógica.** Debe contener una lógica propia, tanto en lo que se refiere a la sucesión de las acciones y las fases, como de las deducciones y conclusiones sacadas.
- **Realismo.** Debe ajustarse a la realidad objetiva, excluyendo conjeturas no verificables.
- **Precisión.** Debe suministrar una indicación y una guía precisas sobre las acciones a desarrollar para el logro de los objetivos.
- **Continuidad.** Debe disponerse en forma que haya una continuidad en su realización.
- **Unidad.** Debe tener un carácter unitario, sus distintas partes y los programas particulares que los constituyen no deben encontrarse en oposición unas con otras.
- **Elasticidad.** Puesto que no es posible conocer y prever todos los sucesos futuros, es necesario que el plan posea la elasticidad suficiente para poder adaptarse rápidamente y sin perjuicio para su eficiencia a las exigencias y situaciones que vayan surgiendo.
- **Estabilidad.** Una vez planificado debe estar sujeto solamente a las adaptaciones exigidas por las circunstancias y no es continuamente corregido.
- **Economía.** Eliminación de costes y gastos inútiles para su elaboración.
- **Adecuación.** Debe responder siempre a las exigencias de la situación en lo que se refiere a su planteamiento, amplitud, contenidos, etc.
- **Aceptación.** Debe formularse y presentarse de forma que no suscite resistencias ni des-

24. ZERILLI, ANDREA (1992): *Fundamentos de organización y dirección general*". Deusto, Bilbao.

25. VASCONCELLOS, JORGE A. (2001): "Los señores de la guerra. Medición de la estrategia y la táctica para conseguir ventaja competitiva en los negocios". Díaz de Santos, Madrid.

confianzas en aquellos que deberán ponerlo en marcha, por ello debemos fomentar la participación en la medida de lo posible.

Como NO se redacta un plan

- Los directivos determinan el rumbo a seguir por la organización, mediante declaraciones útiles como: “Convertirnos en el líder del mercado de suavizantes de ropa y comunicaciones por satélite”.
- Se pide a los empleados que clasifiquen objetivamente el valor de sus actividades en apoyo a los objetivos de la organización.
- Los empleados clasifican cada actividad como de alta prioridad, esencial para la existencia misma
- Las aportaciones de los empleados se clasifican en grandes carpetas.
- El departamento económico utiliza las aportaciones de los empleados como base de prolongadas discusiones sobre la estupidez relativa y el poco valor de cada departamento.
- Se llama a un redactor técnico para que asuma la culpabilidad por el hecho de que los diversos componentes del plan no tienen sentido, y de que los proyectos importantes no disponen de fondos.
- Amargado y cínico, pero seguro, porque nadie verá nunca el plan, el redactor técnico prepara un documento y luego dimite, asqueado, después de borrar el archivo original.
- El plan se guarda en una caja de seguridad porque es demasiado confidencial para compartirlo con los empleados.
- Cuantos documentos han tenido este triste destino.

El documento final de un plan puede tener los siguientes apartados^{26 27}:

A. Presentación del Plan. Una carta de presentación del presidente introduce el plan y le da un “sello de aprobación”.

B. Introducción. En una o dos páginas deben quedar reflejados los aspectos fundamentales del plan, funcionando a modo de resumen de los elementos esenciales. Debe dar respuesta a preguntas como:

26. MUNUERA ALEMAN, J.L. y RODRIGUEZ ESCUDERO, A.I. (2002): “Estrategias de marketing: Teoría y casos”, Pirámide, Madrid.

27. CÁMARA LÓPEZ, LUIS (2005): “Planificación Estratégica: Guía para organizaciones sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral”. Cideal, Madrid. <http://www.cideal.org/fse/manuales.htm>

- ¿Cuál es la situación actual?
- ¿Hacia dónde quiere dirigirse la organización?
- ¿Cómo logrará sus objetivos?

Suele contener los valores y principios, la misión, visión y las principales líneas estratégicas. Además se incluye como se ha realizado el proceso de planificación, centrándose en los elementos metodológicos más importantes, participantes y alcance del plan.

C. Análisis del entorno: Se incluyen un resumen con los principales datos del entorno, centrándose fundamentalmente en:

- Tendencias y escenarios.
- Perspectivas y evolución del entorno.

D. Análisis de la organización: Debe contener un conjunto de condiciones generales, de la competencia, la organización, etc. que permitan constatar los resultados logrados en los últimos años:

- Breve historia de la organización.
- Situación actual.
- Factores claves de la organización.
- Principales personas beneficiarias.
- Puntos fuertes y débiles.
- Elementos estratégicos.
- Posición de la organización.

E. Objetivos y Estrategias: Definir los objetivos a lograr en el periodo de vigencia del plan. Deben ser coherentes entre si y estar jerarquizados, para permitir una correcta asignación de responsabilidades. La elección de estrategias debe plantearse cuidadosamente dada su influencia en los recursos, capacidades, estructura, etc.

- Objetivos.
- Ejes estratégicos.
- Acciones.

F. Sistema financiero y de control: Elaboración del plan financiero para el cumplimiento de plan.

BLOQUE4
El Seguimiento y la
Evaluación la
Plan Estratégico

GUÍA

4.1. ¿Por qué fracasan los Planes?

A pesar de tratar de desarrollar adecuadamente nuestro proceso de elaboración del plan estratégico nos encontramos que muchos planes fracasan. El esfuerzo se quedó en una de esas sesiones dirigidas por un Consultor, algunas simulaciones, un poco de turismo o reuniones en un hotel, y el plan estratégico pasa a ocupar su lugar de honor en alguna que otra biblioteca, donde si tiene suerte puede ser usado como soporte para los libros²⁸.

Algunos de los **elementos más comunes que conducen al fracaso de un plan** son^{29,30}:

- **Falta de apoyo de la alta dirección.** La planificación no es efectiva si los altos niveles de la organización no creen en ella y la apoyan.
- **Falta de compromiso al planificar:** Existe una tendencia a dejar los problemas de hoy para mañana. La mayoría prefieren apagar incendios, hacer frente a la crisis que planificar, debido en parte a que estas actividades parecen más importantes e interesantes.
- **Confusión de los estudios con los planes:** Un plan no lo es si no incluye algún tipo de decisión. Muchos creen que han planificado cuando en realidad solo tienen estudios.
- **El plan estratégico es el resultado del trabajo de tres o cuatro personas** y el resto de la organización no se encuentra integrada en la elaboración del plan.
- **Las tareas más importantes** de las que se ocupa la alta dirección **no están incluidas** en el plan estratégico. La planificación es una tarea distinta de la dirección.
- **Fallos en el desarrollo e implantación** de las estrategias más importantes. Sin unas estrategias claramente desarrolladas los planes pueden ir en direcciones equivocadas.
- **Falta de objetivos.** La planificación no puede ser efectiva si los objetivos no son claros, alcanzables y realizables.
- **Falta de visión.** Algunos gestores están tan absortos en el desarrollo de programas y proyectos que no son capaces de ver los planes más globales.
- **Imposibilidad para ver** la planificación como un proceso racional. Requiere objetivos claros, conocimiento de alternativas, capacidad para analizar las alternativas en términos de los objetivos buscados, información y un deseo de encontrar la mejor solución posible.

28. ROJAS VALDIVIA, LUIS (¿?): "Por que fracasan los esfuerzos de planificación estrategica". <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/fracplanest.htm>

29. FERNANDEZ ROMERO (1985): en AESPLAN "Experiencias españolas de planificación", tomo 1, Asociación Española de Planificación, Madrid.

30. KOONTZ, H. y DONNELL, C. (1985): «Administración», McGraw-Hill, Mexico.

- **El plan estratégico se enfoca sólo hacia la previsión.** Se trata de adivinar la evolución más probable de variables económicas significativas, utilizando las técnicas más modernas y sofisticadas. Dependencia excesiva de la experiencia. La experiencia puede en algunos casos ser peligrosa, ya que lo que sucedió en el pasado no es probable que sea adecuado para una situación futura.
- **Nadie da importancia a las tareas de programación de las estrategias formuladas** en el plan, es decir, la determinación de tareas, responsables, plazos y mecanismos de control.
- **El control se limita a un análisis superficial de las desviaciones,** pero nadie se atreve a determinar, programar y controlar, a su vez, las acciones correctoras para intentar alcanzar de nuevo el objetivo, o corregirlo si es preciso. Es difícil que la planificación sea adecuada si las personas no reciben feedback sobre cómo están trabajando.
- **Falta de una delegación clara.** Es difícil que las personas planifiquen si no saben en qué consiste su trabajo, si no perciben como se relaciona su labor con la de los demás, y si no tienen una autoridad clara para tomar decisiones.
- **El plan se considera un compromiso firme y rígido** del que no puede desviarse la gestión porque sería una falta de seriedad, rigor y respeto a la planificación.
- **Unos planifican, otros controlan;** unos planifican a largo plazo, otros a corto; unos son tácticos, otros estratégicos.
- **Se confía la planificación a un brillante economista** o a un alto ejecutivo quemado al borde de la jubilación.
- **La planificación se incorpora a la organización por moda,** por imagen, es una operación de cosmética, bien porque se impuso desde arriba, bien porque queda bien frente al exterior.
- **Resistencia al cambio.** La planificación implica algo nuevo y las personas se suelen resistir al cambio.

4.2. Fijación de responsables, indicadores y metas

Responsables

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Los organigramas deben ser muy claros; se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos; no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, lo más frecuente es hacerlos del Director o Gerente y terminarlos con los jefes o responsables del último nivel. Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas; cuando se desea que estos últimos figuren, como es nuestro caso, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe. Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización. Los colores, líneas gruesas, etc., los hace confusos.

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

- Títulos de descripción condensada de las actividades,
- Fecha de formulación,
- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, etc.),
- Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales).

Se requiere se adjunte la descripción de las funciones o labores que realice cada una de las unidades o departamentos que vayan a quedar representadas en el organigrama.

En la definición y evaluación de indicadores y metas deben fijarse los nombres de los responsables y unidades o departamentos de pertenencia que aparecerán en el organigrama de la organización.

El Plan Operativo o de Gestión es la concreción de la estrategia aprobada por la organización en un ejercicio determinado. De forma tal que un Plan Estratégico a tres años dará lugar a tres Planes Operativos o de Gestión, uno para cada ejercicio. En dicho Plan Operativo o de Gestión se han de recoger las orientaciones generales para el año o periodo establecido, los objetivos específicos y resultados que se esperan lograr, las actividades prioritarias a realizar para alcanzarlos, la distribución de responsabilidades, los recursos humanos, materiales y económicos necesarios y los mecanismos de revisión y seguimiento de los resultados.

Para poder verificar el cumplimiento del Plan se ha de establecer un sistema de seguimiento de los indicadores de manera tal que se puedan introducir las correcciones necesarias para garantizar el logro de los objetivos y de los resultados previstos. El proceso de seguimiento permitirá detectar desviaciones e introducir medidas correctoras.

Fijación de Indicadores

La parte más complicada es generar los indicadores de cada área y proceso que permitan medir el logro de los objetivos y metas.

El fin primordial de emplear normas e indicadores es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos la administración y operación de la organización.

Características que debe reunir un indicador

- Objetividad en los indicadores cualitativos.
- Precisión en los indicadores cuantitativos.
- Compatibilidad con otros indicadores.
- Que sea relevante para la toma de decisiones.
- Lógico, factible, fácil de medir e interpretar.
- Oportuno, confiable y verificable.
- Aceptado por los responsables, directivos y/o personal de la organización.
- Comparable con organizaciones de la misma actividad.

Formulación de los indicadores

- Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados.
- Estar acordados mediante un proceso participativo.
- Formulación mediante el método deductivo.
- Implantación por el método inductivo.
- Validación a través del establecimiento de normas de comportamiento de lo que se está midiendo.

Las preguntas que se hacen al efectuar una medición son:

- ¿Qué es lo que se va a medir?
- ¿Quién realizará la medición?
- ¿Qué mecanismo de medición se va a utilizar?

- ¿Qué tolerancias de desviación podrán determinarse?
- ¿Quién tiene interés en los resultados de la medición?
- ¿Qué se hará con los resultados?

Los indicadores deben posibilitar la medición de:

- El cumplimiento de los objetivos generales.
- El cumplimiento de los objetivos específicos en actividades, programas, proyectos y áreas.
- Las desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- La contribución al logro de los objetivos estratégicos por área.
- La eficiencia, eficacia y economía en el uso y manejo de los recursos de la organización.
- La productividad y el nivel de desempeño del personal.
- El cumplimiento de los estándares de servicio.
- La efectividad en el desarrollo de los procesos.
- El alcance de las acciones y la identificación de desviaciones.
- El grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de las personas usuarias.
- El grado de satisfacción, calidad, valores y efectos que percibe el cliente de la organización.
- Procesos clave y de apoyo.
- El logro de las estrategias.

Se deben diseñar indicadores que reflejen el alcance y desarrollo de las estrategias planteadas.

Cada indicador debe de tener metas y acciones definidas para alcanzarlas. Se deben utilizar exclusivamente los indicadores que proporcionen información relevante para la toma de decisiones y facilitar el proceso de gestión.

Fijación de Metas

Priorizados los factores críticos de éxito, se fijan las metas estratégicas para cada uno de ellos:

- Las Metas son las cifras que cuantifican los indicadores.

4.3 El Control Estratégico

El control estratégico pretende el conocimiento y seguimiento de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas. En concreto, el control estratégico persigue el estudio de los siguientes aspectos, todos ellos justificadores de su necesidad en un sistema de dirección eficiente:

1. Evaluar la eficacia del plan estratégico o medida del logro de los objetivos planteados.

Este aspecto implica considerar la estructura convencional de todo sistema de control, compuesto por los siguientes elementos:

- Existencia de unas variables norma u objetivo, explicativas de los objetivos y metas de las estrategias contenidas en el plan, en caso de ser una estrategia deliberada.
- Elaboración de un sistema de captación de datos o medición de los resultados, obteniendo información en el tiempo adecuado y en las unidades de medida correcta, para ser comparada con las variables norma. Desviaciones, en su caso, que deberán ser comunicadas a las unidades de responsabilidad.
- Establecimiento de procedimientos que posibiliten la puesta en marcha de las acciones correctoras por las personas adecuadas para que el sistema pueda alcanzar los objetivos previstos o, en caso contrario, permitir el inicio de la necesaria replanificación o “anticipación de sorpresas”.

2. Identificar los resultados alcanzados a nivel de unidad estratégica y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la organización, según un sistema de alerta.

Se pretende así aplicar el procedimiento anterior en un análisis pormenorizado por cada una de las unidades estratégicas de la organización. De esta forma, se puede aplicar la necesaria correspondencia con las unidades de responsabilidad de la organización para controlar el progreso particularizado.

3. Determinar la calidad de la gestión en el desarrollo del plan estratégico.

Dicha calidad vendrá determinada tanto por el número y la cuantía de las desviaciones observadas como por la interpretación y regulación de éstas, para lo que habrá que tener en cuenta el siguiente esquema:

- Medidas a nivel de la planificación, como la consideración de la flexibilidad existente en las estrategias formuladas, como la existencia de estrategias subsidiarias o alternativas, una vez definidas previamente las situaciones críticas.
- Medidas preventivas o de acción ante situaciones críticas (reservas estratégicas), entre las que destacan las reservas estratégicas de tipo financiero o disposición urgente de recursos propios y ajenos para regular el sistema, reservas estratégicas producto-mercado o puesta en práctica de campos de actividad sustitutivos y reservas estratégicas directivas o generación de nuevos servicios directivos que hagan frente a las desviaciones observadas o a la adopción de las acciones correctoras.
- Medidas de adaptación de la estrategia en base a un sistema de alerta, bien introduciendo a su tiempo las modificaciones internas o externas del diagnóstico, bien corrigiendo los ejes estratégicos y la formulación de las estrategias.

4. Formular un sistema de información de “alerta y respuesta temprana” en término de oportunidad y tiempo real. Este sistema de alerta tiene que responder con gran rapidez, por lo que deberá apoyarse en medios personales y materiales (informáticos) oportunos, flexibles y descentralizados. La elaboración del sistema de “alerta temprana” comprende los siguientes elementos:

- Análisis de los factores de influencia posibles, internos y externos.
- Definición de los posibles efectos de los impactos de dichos factores.
- Definición de las frecuencias posibles de dichos impactos.
- Definición de las reacciones necesarias y de las responsabilidades directivas.
- Definición de los tiempos máximos de espera en tomar la decisión de la acción correctora.
- Evaluación de las oportunidades ganadas o perdidas en el caso de responder o no a tiempo a las señales e impactos posibles percibidos.

5. Observar la adecuación de la estructura organizativa al desarrollo de las estrategias. La posible inadecuación dará lugar al inicio de un proceso de rediseño organizativo o de

reingeniería, proceso dialéctico entre la estructura y la estrategia, consecuencia de los efectos de la sinergia en la estructura organizativa.

Para que el **control estratégico**, tal y como lo hemos definido, pueda cumplir con su finalidad, **es necesario que se cumpla un determinado proceso, constituido por las etapas siguientes:**

- a) Establecer las fuentes de información principales de datos externos y de datos internos.
- b) Determinar el procedimiento de captación y contraste de la información para el control.
- c) Organizar el plan de trabajo, estableciendo los recursos y las unidades de responsabilidad o sujetos responsables en el sistema de dirección.
- d) Establecer un calendario del proceso, como seguimiento de la planificación – acción.
- e) Determinar el volumen de información real requerido en cada nivel y organizar la base de datos más conveniente.

En consecuencia, **el control estratégico implica o abarca fundamentalmente los siguientes tipos o niveles de control:**

- **Control estratégico**, relacionado con la dirección estratégica. Comprende los dispositivos necesarios para garantizar el cumplimiento de la misión, asegurando el largo plazo de la organización.
- **Control de la eficacia**. Se centra en el cumplimiento de los objetivos marcados a corto plazo, normalmente un año.
- **Control operativo**. Reúne los dispositivos elaborados para garantizar la correcta ejecución de las tareas continuas o de rutina.

Fases del control estratégico

El control se va implementado en una serie de etapas que lo caracterizan como un **proceso** en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones.

El proceso de control clásico consta de una serie de elementos que de cara a realizar nuestro control estratégico nos servirán:

1. Establecimiento de los criterios de medición

Tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos e indicadores y cuantificarlos (que ya lo vimos en el punto de formulación) por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.

2. Establecimiento de los modelos documentales

Que servirán para la recogida sistemática de los datos.

3. Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados

Alcanzados con respecto a los deseados.

4. Establecer el cronograma con los hitos y puntos de control

En relación a los servicios, acciones, etc.

5. Análisis de las causas de las desviaciones

Y posterior propuesta de acciones correctoras.

4.4. Introducción al Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como **Balanced Scorecard (BSC)**, es una herramienta de control que permite establecer y gestionar los objetivos de una organización y de sus diferentes áreas o unidades.

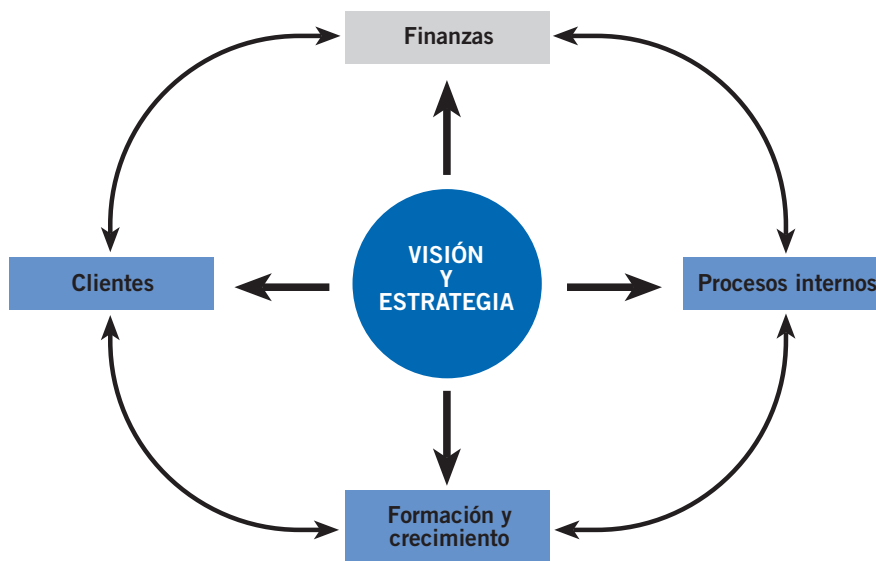
También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una organización a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de for-

ma continuada cuándo la organización y los empleados alcanzan los resultados definidos en su Plan Estratégico.

Tipos de Cuadros de Mando:

El **Cuadro de Mando Operativo (CMO)**, es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la organización. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida.

El **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una organización desde el punto de vista de la Dirección (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la **metodología de Kaplan & Norton**. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente o usuario, interna y aprendizaje/crecimiento.



Pese a que estas cuatro son las perspectivas más genéricas, no son “obligatorias”. Por ejemplo, una organización de fabricación de ropa deportiva tiene, además de la perspectiva de personas usuarias, una perspectiva de financiadores. Para esta organización son tan importantes sus financiadores como sus personas beneficiarias finales.

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Para ello, debemos tener en cuenta varios criterios: el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores.

Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la organización, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la organización, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permite detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.

- Cuando la estrategia de la organización está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

4.5. Evaluación de la Implantación del Plan Estratégico

La evaluación cumple las **funciones** básicas de:

- Ser un instrumento de aprendizaje para mejorar nuestro plan estratégicos, nuestros proyectos, programas o políticas actuales y futuros.
- Proporcionar información a los superiores sobre el desempeño de un proyecto: en concreto sobre si el plan de desarrollo inicial se está llevando a cabo, sobre las fortalezas y debilidades, para ayudar a los responsables a tomar decisiones y corregir posibles desviaciones.
- Fortalecer la función de los responsables del proyecto, determinando de forma sistemática y objetiva la eficacia, eficiencia y relevancia de las actividades, esperadas y no esperadas.
- Evaluaciones a mitad del proyecto pueden servir para validar los resultados de las acciones correctivas de diagnósticos anteriores.
- Al término del proyecto, determina el alcance del éxito de la intervención.
- Ayuda a los responsables a realizar revisiones sistemáticas y repensar las estrategias y los proyectos.
- Dotar a la organización de datos concretos y fiables sobre sus procesos y resultados que pueden ser usados para comunicación externa, para solicitar nuevos fondos y rendimiento de cuentas.
- Para dinamizar el proceso de aprendizaje interno.
- Ser un instrumento para certificar y dar a conocer nuestra acción y justificar nuestra existencia a distintos niveles:
 - **Nivel interno:** con la finalidad de que las personas que componen la organización conozcan los resultados del fruto de su trabajo y se sientan parte de la consecución de nuestra misión.

- **Nivel externo:** por un lado, a financiadores públicos y/o privados en relación a la correcta gestión de sus aportaciones económicas para beneficio de la consecución de nuestros objetivos. Y por otro, a población en general de la actividad desarrollada y de sus resultados.

Recopilando lo visto hasta este momento y según el modelo de evaluación, elegido para valorar la implantación del plan, que mide la excelencia de nuestra organización, recordar lo siguiente:

1. La excelencia se mide en torno a ocho conceptos fundamentales:

- I. Orientación al personas beneficiarias.
- II. Liderazgo y coherencia con los objetivos.
- III. Gestión por procesos y hecho.
- IV. Desarrollo e implicación de las personas.
- V. Aprendizaje, innovación y mejora continúa.
- VI. Desarrollo de alianzas.
- VII. Responsabilidad social de la organización.
- VIII. Orientación hacia los resultados u objetivos.

2. La excelencia se medirá durante las siguientes fases:

- I. Formulación del plan
- II. Ejecución o implantación del plan
- III. Evaluación de la implantación
- IV. Consecución de objetivos.

Propuesta Metodológica

Una vez recordado esto, la **propuesta metodológica** para realizar la evaluación final sería la siguiente:

A. El equipo de seguimiento y evaluación de la implantación del plan tendrá que realizar la tarea teniendo en cuenta las siguientes cuestiones:

ENFOQUE (Plan Estratégico)

- Para evaluar todo lo que engloba el “enfoque” tenemos que responder a las siguientes preguntas:

¿Qué significa?	Descripción
¿Qué se ha hecho?	Se han definido procesos, acciones, implantación de servicios, etc.
¿Por qué se ha planteado lo realizado?	Se han centrado en las necesidades de los grupos de interés
¿Cómo se ha vinculado con otras acciones?	Las actividades, acciones y servicios desarrollados, se apoyan en la ideología, valores... de la organización Las líneas estratégicas, acciones... se han vinculado entre si y han dado coherencia a la acción de la organización

Fuente: Adaptación del Modelo EFQM de Excelencia. Novotec (2007)

DESPLIEGUE (Implantación - Plan Estratégico)

- Para evaluar el “despliegue” tenemos que responder a las siguientes preguntas

¿Qué significa?	Descripción
¿Dónde?	% de implantación: líneas, acciones, servicios que se han puesto en marcha
¿Por qué se han planteado lo realizado?	Niveles jerárquicos, procesos implantados Grado en el que se logran los beneficios esperados
¿Qué método se ha empleado?	Grado de estructuración en el despliegue del enfoque (actividad, acciones...) Seguimiento y uso estricto de la herramienta de planificación de forma adecuada y rigurosa, a lo largo de las fases de implantación del plan Dinámica de comunicación de actividades y resultados a los grupos de interés Prueba piloto para comprobar resultados Formación para garantizar el éxito de la implantación de enfoques novedosos Sostenibilidad

Fuente: Adaptación del Modelo EFQM de Excelencia. Novotec (2007)

Para dar respuesta a estas preguntas el equipo tendrá que recuperar toda la información que a lo largo del proceso de implantación y gracias al control estratégico se ha ido recogiendo para ir analizando y ver si se cumple o no lo fijado.

Información que puede recuperarse de:

- Informes de seguimiento y evaluación intermedia
- Información recogida en el cuadro de mando
- Memorias de actividad
- Etc.

RESULTADOS ALCANZADOS

Para evaluar los “**resultados alcanzados**” tenemos que responder a las siguientes preguntas:

¿Qué significa?	Descripción
¿Existen datos sobre los resultados alcanzados?	<p>¿Existen datos consecutivos de varios años para determinar a lo largo de la implantación del plan son positivos?</p> <p>¿Los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos fijados?</p> <p>¿Existen datos comparativos con otras organizaciones del tercer sector?</p>
¿Qué resultados se han abarcado?	<p>¿Los resultados obtenidos nos permiten verificar el avance y grado de consecución de objetivos en relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grupos de interés • Necesidades de la población • Área geográfica • Calidad de los servicios implantados • Etc...

Fuente: Adaptación del Modelo EFQM de Excelencia. Novotec (2007)

Para dar respuesta a estas preguntas el equipo tendrá que recuperar toda la información que a lo largo del proceso de implantación y gracias al control estratégico se ha ido recogiendo para ir analizando y ver si se cumple o no lo fijado.

Información que puede recuperarse de:

- Informes de seguimiento y evaluación intermedia
- Información recogida en el cuadro de mando
- Memorias de actividad
- Etc.

B. Una vez realizado todo el proceso de evaluación final respondiendo a todas las preguntas marcadas en el punto anterior podemos ver en qué medida nuestra organización ha conseguido implantar su plan estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

- ALMANSA, F. (1999) "Reflexiones sobre ética y cooperación para el desarrollo". Intermon, Madrid.
- BUENO CAMPOS, E. (1996) "Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos", Pirámide, Madrid.
- CÁMARA LÓPEZ, L. (2005) "Planificación Estratégica: Guía para organizaciones sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral". Cideal, Madrid.
- BURGWAL, G. Y CUÉLLAR, J. (1999) "Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos aplicada a gobiernos locales. Manual de facilitación". Abya Yala, Ecuador.
- CAMISAZA, E; GUERRERO, M; Y DE DIOS, R. (¿?) "Estratégica: Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias".
- DÍEZ DE CASTRO, J. Y RIVAS COSTA, J. (2002) "Planificación" en Díez de Castro, J., Redondo López, C., Barreiro.
- ESPINOZA VERGARA, M. (1989) ESPINOZA VERGARA, M. (1989): "Programación. Manual para trabajadores sociales". Humanitas, Buenos Aires.
- FANTOVA AZCOAGA, F. (2001) "La Gestión de Organizaciones no Lucrativas. Herramientas para la intervención social. CCS, Madrid.
- FANTOVA AZCOAGA, F. (2005) "Manual para la gestión de la intervención social". CCS, Madrid.
- FERNÁNDEZ ROMERO. (1985) "Experiencias españolas de planificación", tomo 1, en AESPLAN Asociación Española de Planificación, Madrid.
- FERNÁNDEZ, C. Y LÓPEZ CABARCOS, M.A. (2002) "Administración de empresas: Dirigir en la sociedad del Conocimiento" Pirámide, Madrid.
- FANTOVA AZCOAGA, F. (2005) GONZALEZ FIDALGO, E. y VENTURA VICTORIA, J. (2003): "Fundamentos de administración de empresas",
- FANTOVA AZCOAGA, F. (2005) KAUFMAN, ROGER (1987). "Guía práctica para la planeación en las organizaciones". Trillas, México.
- HAZ, A.C. Y MAJLUF, N.S. (1997) "Estrategias para el liderazgo competitivo", Granica, Buenos Aires.
- KOONTZ, H. Y DONNELL, C. (1985) «Administración», McGraw-Hill, México.
- MACLEOD, P. LEÓN, P. Y ESQUIVAS, P. (2002) "Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales". The Nature Conservancy, Virginia.
- MACMILLAN, I. (1983) "Competitive Strategies for not for profit agencies". Advances in strategic management.
- MORENO ARGONESES, J. Gestión de Organizaciones no Lucrativas, Ed. Thomson.
- MUNUERA ALEMÁN, J. L. Y RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. (2002) "Estrategias de marketing: Teoría y casos", Pirámide, Madrid.
- NAVAJO GÓMEZ, P. (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores. Edit. Narcea. Madrid.
- NAVAS LÓPEZ, J. E. Y GUERRAS MARTÍN, L. A. (2002) "La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones". Civitas, Madrid.
- PAREDES SANTOS, A. Y PÉREZ COSCIO, L. (1994) "Planificación estratégica de Organizaciones no gubernamentales". FICONG, Buenos Aires.
- PELEGRI, X. Y PALLARES, J. (2000) "Manual de planificación de proyectos sociales". Cruz Roja Española, Madrid.

ROJAS VALDIVIA, L. (¿?) "Por que fracasan los esfuerzos de planificación estratégica".

<http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/fracplanest.htm>

SECOT. Manual para la creación, supervivencia y desarrollo de Organizaciones no Lucrativas.

VASCONCELLOS, J. (2001) "Los señores de la guerra. Medición de la estrategia y la táctica para conseguir ventaja competitiva en los negocios". Díaz de Santos, Madrid.

ZERILLI, A. (1992) Fundamentos de organización y dirección general". Deusto, Bilbao.

WEBGRAFÍA

Alliance for Non-Profit Management: <http://www.allianceonline.org>

Banco Interamericano de desarrollo: Curso de Análisis Organizacional:

<http://www.iadb.org/int/rtc/ecourses/esp/AO.htm>

Bolunta: <http://www.bolunta.org>

Centro de Pensamiento Estratégico Internacional: <http://www.cepei.org>

Checklist de indicadores para ONG: http://www.mapnp.org/library/org_eval/uw_list.htm

CheckMATE Strategic Planning Software: <http://www.checkmateplan.com/>

Cuadro de Mando Integral: <http://www.tablero-decomando.com/>

Drucker foundation: "Self-Assessment Tool". <http://www.pfdf.org/leaderbooks/sat/index.html>

Free Management Library: <http://www.managementhelp.org/>

Genie for nonprofit: <http://www.genie.org>

Idealista: <http://www.idealistas.org>

Iniciativa Social y Estado del Bienestar: <http://www.iniciativasocial.net>

Internet Nonprofit Center: <http://www.nonprofits.org/>

Institute for Nonprofit Organization Management: <http://www.inom.org/>

La caja de herramientas gerencial: <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=index.htm&module=tool-kit&language=spanish>

Leader to Leader Institute: <http://www.pfdf.org/>

Management Assistance Program for nonprofits: <http://mapnp.nonprofitoffice.com/>

MAP for Non Profits: <http://mapnp.nonprofitoffice.com/>

NGO Manager: Management tools and research for nonprofits worldwide:

<http://www.ngomanager.org/>

Society for Nonprofit Organizations: <http://www.snpo.org/>

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actividad, es una suma de tareas. Pueden agruparse en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Buena práctica, toda práctica que se orienta a la mejora de la calidad de vida, ya sea de forma directa en la relación con los clientes, o de manera indirecta en la creación de las condiciones y del ambiente adecuado para que se puedan dar una fructífera relación y los apoyos directos que precisen cada uno de los clientes. Dicho de otra forma, las prácticas no orientadas a la mejora de la calidad de vida son acciones que no añaden valor y que, por tanto, han de ser despreciadas o eliminadas.

Ciente, persona, colectivo o organización que recibe un servicio de la organización.

Ciente final, usuario/a o colectivo, al que va dirigido el servicio y por el *cual* se justifica la existencia de la organización.

Ciente interno, persona de la organización, ya sea empleada, voluntaria, o colaboradora, a la que se dirigen las actividades de otras personas o grupos de la propia organización.

Comparación, las organizaciones someten su actividad y resultados a comparaciones con otras organizaciones externas. Esta puede realizarse con organizaciones específicas, con informes del sector o con organizaciones reconocidas como las mejores.

Cultura, conjunto de ideas, creencias, valores, conductas que por su regularidad, consistencia y carácter compartido conforman la identidad de un colectivo, organización o sociedad.

Dirigir, es el proceso que consiste en llevar a la organización a avanzar hacia la visión de futuro y cumplir la misión, asegurando que todas las partes actúen integrada y coordinadamente, optimizando las capacidades y recursos.

Eficacia, es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados previstos.

Eficiencia, es la relación existente entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Empowerment (empoderamiento), concepto de delegación de responsabilidades, potenciando las iniciativas y capacidades personales y profesionales de los empleados al máximo. En un ambiente de servicio han de estar capacitados para realizar lo que satisfaga al cliente sin miedo a las quejas por parte de la dirección.

Entidad, es un Sistema, o sea el conjunto de los elementos, mutuamente relacionados: conceptos, principios, recursos, información, personas y procesos requeridos para lograr, en unas actividades definidas y planificadas, los resultados previstos.

Entornos, conjunto de variables físicas, sociales, políticas, económicas, etc. que rodean, interrelacionan y afectan a una persona u organización y con las que se constituye un sistema.

Entorno complejo, tipo de entorno sometido a las características propias de la complejidad: cambio constante, desorden, incertidumbre, interrelación, imprecisión, contradicción etc.

Estrategia, arte de identificar las opciones más favorables para alcanzar un fin o visión de futuro, a medio-largo plazo, y de coordinar las acciones de todas las partes implicadas en la consecución de dicho fin.

Conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite a la organización o sus servicios cumplir con la misión y alcanzar los objetivos marcados.

Estructura, la estructura de funcionamiento está integrada por sistemas que regulan las relaciones entre servicios / programas / equipos, a nivel jerárquico y horizontal. Es, pues, una red que actúa en el mismo espacio y que tiene recursos e instrumentos compartidos.

Evaluación, es un hábito de trabajo que nos permite valorar el cumplimiento de los objetivos, las desviaciones que se han producido y las medidas a adoptar para mejorar o cambiar los procesos de trabajo.

Evidencia, se refiere a la información presentada, la cual debe hacer referencia al enfoque, despliegue, evaluación y revisión del criterio que se esté evaluando.

Excelencia, prácticas sobresalientes en la gestión y resultados de una organización. La excelencia es el máximo nivel de calidad al que puede llegar una organización.

Expectativas, características o prestaciones que los usuarios esperan que tengan los servicios que son demandados al Servicio o Unidad.

Gestión, gestionar una organización es movilizar todos sus posibles recursos y energías para que consiga cumplir su misión. La Gestión debe ser moldeable para que sea visible y medible (auditable).

Información, conjunto de datos interpretados y organizados que facilitan la toma de decisiones.

Liderazgo, es la actitud y habilidad de compartir la visión considerando sujetos activos a los profesionales y clientes (y no simplemente recursos o medios) y de potenciar las capacidades hacia el cumplimiento de la misión o las metas conocidas y deseadas. El liderazgo de equipos y de proyectos es aquel tipo de liderazgo que consigue dotar de sentido y dirección (orientación) a cada una de las fases de los procesos de trabajo y a cada una de las tareas, de forma que cada persona tenga clara la importancia de su aportación a los resultados, así como la interrelación de su función y tarea con las del resto de personas, aportando y añadiendo valor a los equipos de trabajo y logrando que el protagonismo sea asumido por éstos más que por las personas.

Líneas Estratégicas, documento que recoge de la misión, visión, diagnóstico de la situación y objetivos.

Meta, requisito específico de rendimiento, cuantificable en la medida de lo posible, perteneciente a la organización, que proviene de los objetivos relevantes y que necesita ser conseguido para alcanzar estos objetivos.

Misión, una misión es una formulación que expresa el tipo de vínculo, o el tipo de compromiso, que una organización establece entre su actividad y las necesidades del entorno en que está inserta. La misión de una organización refleja la razón de ser de ésta, es decir, el por qué y el para qué de su acción cotidiana; así mismo es la declaración que describe el propósito o razón de ser una organización y le da la personalidad específica, diferenciándola del conjunto de organizaciones similares.

La finalidad o razón de ser de la organización no es tanto ¿cuál es nuestra actividad o función?, sino ¿por qué existe nuestra actividad o función?, ¿qué propósito justifica la existencia continuada de nuestra organización?

Necesidades, aquellos servicios que son requeridos, por las personas beneficiarias al Servicio o unidades.

Objetivos, son la respuesta a la pregunta ¿qué intentaremos alcanzar en el marco de nuestra acción social?, por lo tanto los objetivos deben ser realistas, medibles, alcanzables (aunque lo sea difícilmente), y programados en el tiempo cubriendo todas las áreas críticas para proponer valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.

Objetivos estratégicos, establecen intenciones más específicas dentro de cada eje, cubren un período más corto (de 2 a 4 años) y definen aspectos que la organización necesita lograr para completar su plan.

Objetivos operativos La consecución de cada objetivo estratégico puede abordarse por varios caminos. Normalmente se requiere una discusión acerca de los diferentes modos que se plantean para alcan-

zar los objetivos estratégicos. Los objetivos operativos establecen las líneas de acción que establece el plan para lograr la consecución de los objetivos estratégicos.

Organización, conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades, relaciones y actividades de transformación de unos bienes en otros de mayor valor.

Organización sin ánimo de lucro, entidad cuyos beneficios obtenidos por el valor creado en sus actividades revierten en los fines y actividades de la misma.

Organización no gubernamental de servicios sociales, es aquella organización sin ánimo de lucro que realiza servicios sociales, normalmente en colaboración con la administración pública.

Parte interesada (grupo de interés), persona o grupo de personas que tiene un interés en la gestión o éxito de la organización.

Planificación, es el proceso mediante el cual determinamos en dónde estamos y a dónde queremos llegar, lo cual implica, primeramente, determinar los objetivos que queremos alcanzar a partir de un análisis, tanto interno como externo, de nuestra situación y, en segundo lugar, establecer las actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados.

Planificación estratégica, proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.

Planificación operativa, proceso de sistematización de las actividades, tiempos y organización de las personas y los recursos para la consecución, en términos de mejoras, de los objetivos planteados.

Plan estratégico, se utiliza para dar la orientación de la organización en un periodo de tiempo, de forma que suele estar formado por un conjunto de decisiones de gestión que se centran en lo que hará la organización para alcanzar el éxito y la forma en que lo hará.

Planes (estratégicos) de mejora, acciones planificadas, priorizadas, temporalizadas y dirigidas para mejorar a la organización o sus unidades y al proceso de evaluación. Son consecuencia de los juicios de valor y constituyen una parte sustancial e imprescindible de todos los informes.

Programación, proceso de determinación de las actividades que se han de realizar en cada una de las áreas afectadas por un plan. Implica la concreción de su interdependencia y secuencia, teniendo en cuenta los recursos de que se dispone y/o se pueden obtener, para la consecución de los objetivos prefijados, en un periodo de tiempo determinado.

Puntos fuertes, aspectos, acciones, actividades que la organización o la unidad evaluada desarrollan positivamente.

Puntos débiles, aspectos que se podrían mejorar, todo aquello que no se sabe hacer, que no se hace bien, y todas aquellas carencias que redundan en un mal funcionamiento. Constituyen la base para diseñar los planes de mejora.

Sistema de información, se podría definir como el conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan articulados y que buscan facilitar y apoyar el desempeño de las personas que forman la organización, para el cumplimiento de las actividades previstas para el funcionamiento y desarrollo de la misma. Es importante tener en cuenta que el sistema de información debe contar con una adecuada y oportuna comunicación de los resultados obtenidos una vez se han procesado los datos recopilados. En definitiva, es un instrumento para la recogida, proceso, análisis, interpretación y transmisión de la información necesaria y válida que nos permite decidir sobre las actividades: planificar, gestionar, evaluar e investigar. Sería la combinación de datos estadísticos procedentes de múltiples orígenes, utilizados para conseguir información acerca de las necesidades, recursos, costes y utilización de los servicios de la ONG.

La ONG debe basar su gestión en una información exacta, completa y oportuna que además garantiza la seguridad y confidencialidad de los datos. Las siguientes características son condiciones fundamentales para asegurar la calidad de la información:

- disponibilidad: la disponibilidad se entiende como la recepción a tiempo de la información por parte de los destinatarios autorizados, así como el acceso de quienes estén autorizados y que la necesiten.
- integridad: existe integridad de la información cuando los datos son exactos, completos y fiables.
- confidencialidad: la confidencialidad sólo se obtiene si los datos son conocidos exclusivamente por las personas autorizadas.
- gestión de la información: la información es un recurso que debe gestionarse de forma eficaz por parte de los líderes de la organización. El objetivo de la gestión de la información es obtener, gestionar y utilizar la información para mejorar los resultados de los clientes, las actuaciones del conjunto de la organización y los procesos de soporte. para cumplir este objetivo se deben realizar de manera correcta los siguientes procesos: determinar la necesidad de información; crear la estructura del sistema de gestión de la información; determinar la captación (adquisición o registro) de datos e información; analizar los datos y transfórmalos e información; transmitir, comunicar, integrar y usar la información.

Usuario, persona o grupo que recibe un servicio.

Valores, aquellos elementos que conforman la conducta básica de las personas de la organización y lo que se espera de ellas. Son, por tanto, la base de toda la gestión de la organización (por ejemplo: confianza, ayuda, sinceridad, innovación tecnológica, liderazgo, orientación al cliente, rentabilidad, etc.). Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones.

Visión, se entiende como la declaración que describe el tipo de organización deseada con vistas al futuro (por ejemplo: “conseguimos la plena satisfacción de los clientes anticipándonos a sus necesidades y sobrepasando sus expectativas”, “la comunidad está orgullosa de nuestra presencia y la sociedad valora nuestra contribución”).

Cuando hablamos de “visión” nos referimos a una visualización o representación de hacia dónde debe o quiere ir la organización en un futuro a medio-largo plazo, es decir, del futuro que se desea.



Plataforma de ONG
de Acción Social

Avda. Doctor Federico Rubio y Galí, 4. Local

28039 Madrid

Teléfono 91 535 10 26 • Fax 91 535 05 82

www.plataformaong.org



MINISTERIO
DE SANIDAD, POLÍTICA SOCIAL
E IGUALDAD

SECRETARÍA GENERAL
DE POLÍTICA SOCIAL
Y CONSUMO

DIRECCIÓN GENERAL
DE POLÍTICA SOCIAL,
DE LAS FAMILIAS
Y DE LA INFANCIA