

CAJA DE HERRAMIENTAS



PARA LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA

Documento elaborado por:



**CAJA DE
HERRAMIENTAS
PARA LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA**

ÍNDICE

- 05. INTRODUCCIÓN
- 07. ANÁLISIS ESTRATÉGICO
- 16. FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO
- 23. EL DOCUMENTO DE NUESTRO PLAN ESTRATÉGICO

INTRODUCCIÓN

Todos y todas habitualmente, de forma inconsciente, planificamos en nuestra vida diaria; un viaje, el fin de semana, cómo llegar a una determinada calle, cómo preparar una fiesta, decidimos hacer ciertas cosas y dejar de hacer otras, vemos con qué recursos contamos y de qué tiempo disponemos, y valoramos cuál 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”, cómo hacer una casa, un puente, la actividad de una organización, cómo vender un producto, la temporada de un equipo de fútbol, la gestión de un hospital, cómo realizar un proyecto de cooperación, la captación de voluntariado 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 cómo 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.

Con este fin se presenta esta “caja de herramientas” que pretende facilitar los pasos para que desde nuestra organización y de una forma participativa podamos desarrollar la planificación de nuestra organización para los próximos años.

Como podréis ver, la caja de herramientas establece una serie de pasos que debemos seguir y facilita los instrumentos para “caminar” siguiendo estos pasos, finalizando con la estructura que debe tener el plan estratégico confeccionado, el cual recoge y sistematiza todo el proceso realizado.

ESQUEMA DEL PROCESO:



ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 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 ante qué tipo de organización nos encontramos. Algunas de las variables que debemos conocer son (Bueno, 1996):

- 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.

Los datos pasados son muy útiles como base para evaluar la situación presente y los posibles desarrollos futuros (Paredes y Pérez). Toda aquella información cuantitativa y cualitativa que pueda ser relevante debe ser recopilada de forma sistemática.

También debe analizarse el marco institucional. El marco institucional 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.

HERRAMIENTA 1.

Vamos a tratar algunos elementos esenciales de la historia y evolución de la organización. Primero se debe realizar una reflexión de forma individual por cada participante en el proceso de planificación en torno a estas cuestiones, para después pasar a ponerlas en común, debatirlas y tratar de llegar a un acuerdo sobre cuáles han sido los principales hitos de la organización.

¿Cómo ha evolucionado la dirección y liderazgo? ¿Ha habido cambios? ¿Por qué?

¿Han cambiado las funciones y la estrategia de la organización con el tiempo? ¿De qué manera?

¿Ha cambiado con el tiempo la base de recursos de la organización?

¿Se ha reestructurado o reorganizado la organización? ¿Con qué frecuencia? ¿De qué maneras?

¿Cuáles han sido los principales éxitos y crisis?

¿Cuáles han sido los hitos clave de la organización?

¿Han aumentado, disminuido o cambiado con el tiempo los productos o servicios de la organización?

Esta información recopilada nos servirá para conocer el punto de partida del análisis estratégico y así situarnos en dónde estamos y poder valorar a dónde queremos llegar como organización.

2.2 NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

Se utiliza con el fin de identificar y analizar a los colectivos, grupos sociales, organizaciones, instituciones, etc., con los cuales nuestra organización mantiene algún tipo de relación y que pueden verse afectados (positiva o negativamente) por el logro de sus objetivos.

Elaboramos una relación lo más exhaustiva posible de todos los agentes sociales con algún tipo de interés o expectativa en nuestro trabajo.

La revisamos por si es pertinente hacer divisiones o subdivisiones en función de algunas de sus características.

Después valoramos el grado de importancia o prioridad que la organización concede a los intereses y demandas concretos de cada colectivo y la influencia de cada uno de los grupos.

HERRAMIENTA 2

Implicados. Grupos de interés	Demandas sobre nuestra organización	Competencias/ funciones/ Servicios que prestan	Recursos disponibles	Importancia	Influencia
Usuarios/as					
Entidades prestadoras de servicios					
Donantes y financiadores					
Voluntariado					
Admón. Pública					
Otras ONG del sector					
Sindicatos					
Fundaciones y obras sociales...					

Este análisis lo podemos completar con la siguiente tabla:

HERRAMIENTA 3

Grupos de interés	Nivel de coincidencia							Impacto sobre sus intereses			Importancia			Influencia		
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	-	=	+	B	M	A	M	A	B

1. Valoramos el nivel de acuerdo o coincidencia de cada grupo con nuestra posición (escala de -3 a +3, en la que -3 es ningún acuerdo y +3 total acuerdo. 0 indica indecisión).
2. Después analizamos el impacto que tendrá sobre esos intereses la labor de nuestra organización (positivo, negativo o neutro).
3. Valoramos la importancia, definida como la prioridad que le damos a satisfacer las necesidades e intereses de los grupos de interés (Baja, Media y Alta).
4. Ahora pasamos a valorar la influencia o poder de cada grupo de interés para que determinados grupos o individuos emprendan determinadas acciones.

Con toda esa información podemos usar la siguiente tabla:

HERRAMIENTA 4

	Influencia baja	Influencia alta
Importancia Alta	Potenciales grupos meta.	Potenciales socios colaboradores.
Importancia Baja	Potenciales grupos meta y otros implicados.	Potenciales oponentes.

Los valores de la organización proporcionan un sistema para el establecimiento de políticas organizativas que facilitan una guía para los miembros de la organización.

Los valores pueden ser explícitos o estar implícitos en su actuación, pueden aparecer en el acta de constitución de la organización, en los estatutos y reglamentos, resoluciones, etc.

HERRAMIENTA 5

Para aplicar esta herramienta, la propuesta puede ser trabajarlo por parejas dentro de las personas implicadas en el proceso de planificación. Se debe debatir en torno a las siguientes cuestiones para tratar de llegar a un acuerdo. Posteriormente se pueden debatir estos temas en el grupo para llegar a un consenso entre todos y todas.

¿Cuáles fueron los elementos esenciales que te atrajeron para trabajar en esta organización?
¿Se mantienen esos elementos?
¿Cuáles son los elementos esenciales que dan significado a esta organización?
¿Cómo queremos dirigir nuestra organización y sus proyectos?
¿Cómo queremos tratar a nuestros grupos de interés?
¿Cuáles son nuestros valores clave?
¿Qué valores nuevos debería adoptar la organización?
¿Cómo debemos trabajar con los valores clave?
¿Cómo deben reflejarse estos valores en el plan estratégico?

El grupo deberá llegar a un acuerdo sobre cuáles son sus valores esenciales. Estos no deben de ser demasiados, entre dos y cinco como mucho. Una vez que los tengamos, deberemos profundizar en ellos a través de la siguiente tabla, elaborando preguntas que nos ayuden a comprender más en profundidad qué significa, cómo se expresa, cómo repercute en el trabajo de la organización, cómo puede ser potenciado, cómo ayuda a la organización.

HERRAMIENTA 6

Valores actuales				
Valor	¿Por qué es importante?	¿Cómo influye en la organización?	¿Cómo influye en los usuarios/as?	¿Cómo podemos potenciarlo?
1				
2				
3				
4				
5				

6				
7				
8				

Nuevos valores propuestos

Valor	¿Por qué es importante?	¿Cómo influye en la organización?	¿Cómo influye en los/as usuarios/as?	¿Cómo podemos potenciarlo?
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

2.4 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Los profesores Kenneth Andrews y Roland Christensen crearon en los años 70 el análisis DAFO. El análisis DAFO es una técnica que nos permite trabajar tanto con elementos internos como externos, presentes como futuros, lo que nos facilita obtener una visión global de la situación de la organización en relación con el entorno (Weilhrich, 1982). Es quizás una de las herramientas más utilizadas para el análisis interno y externo y en muchas ocasiones es la única utilizada.

La adecuación de la capacidad de nuestra institución al tipo de necesidades a las que se quiere hacer frente es, por lógica, un elemento a tener en cuenta a la hora de plantearse la planificación y posterior ejecución de un proyecto o un plan estratégico. Por ello se hace necesario, antes de embarcarnos en la puesta en marcha de un proyecto, conocer nuestros puntos fuertes y débiles para hacer frente al nuevo reto.

Para ello utilizaremos el método DAFO que tiene como objetivo fundamental poner de manifiesto los puntos fuertes y los puntos débiles internos de nuestra asociación, organización, etc., así como los factores externos principales que influyen sobre ella: las oportunidades existentes en el entorno y las amenazas reales y potenciales que pesan sobre la misma.

Los pasos a seguir en un taller DAFO son:

a. Determinar los temas a analizar.

Se realiza un “torbellino de ideas” respecto a nuestra institución y su situación frente al nuevo reto de poner en marcha un plan estratégico. El resultado se presenta como una agenda de temas de discusión y se ordena conforme, por ejemplo, a los siguientes apartados:

- Proyección e imagen.
- Recursos materiales.
- Recursos humanos: personas asalariadas – Voluntariado.
- Presencia y cobertura territorial.
- Políticas Locales.
- Aliados/socios.
- Financiación.

b. Identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a través del trabajo en grupos.

Es conveniente asignar un/a moderador/a de la sesión, quien debe explicar el método DAFO insistiendo en la separación, a efectos analíticos, de las dimensiones internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades).

Posteriormente, los y las participantes pueden ser divididos en pequeños grupos para facilitar la participación. En los grupos se identifican las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades para cada uno de los temas identificados, y se anotan en tarjetas de colores que han sido previamente distribuidas: rojo para las Amenazas, azul para las Oportunidades, verde para las Fortalezas y amarillo para las Debilidades. Dependiendo del tiempo y número de temas, los grupos pueden abordar la agenda completa o sólo una parte, que les será asignada por el/la moderador/a.

HERRAMIENTA 7

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

c. Presentación de los resultados y debate.

El portavoz de cada grupo expone los resultados, colocando las tarjetas en un gran cuadro situado en la pared en la que se han dibujado los ejes de análisis. Una vez finalizada la exposición de los grupos, se abre un turno de discusión para cada uno de los grandes apartados mencionados en el primer paso.

Apartado:....	
Fortalezas:	Debilidades:
F1.	D1.
F2.	D2.
F3.	D3.
Oportunidades:	Amenazas:
O1.	A1.
O2.	A2.
O3.	A3.

d. Sistematización de los resultados.

La Matriz DAFO nos indica cuatro tipos de Estrategias, resultantes de las interacciones de los cuatro conjuntos de variables:

- Estrategias Defensivas, Fortalezas -vs- Amenazas. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.
- Estrategias Ofensivas, Fortalezas -vs- Oportunidades. Con estas estrategias el grupo utiliza sus Fortalezas para aprovechar la Oportunidad exterior para mejorar su organización y sus acciones de intervención.
- Estrategias de Supervivencia, Debilidades -vs- Amenazas. El objetivo es el de minimizar tanto las Debilidades como las Amenazas.
- Estrategias de Reorientación, Debilidades -vs- Oportunidades. Intenta minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades.

HERRAMIENTA 8

Factores Internos	Lista de Fortalezas: F1 F2 F3 ...	Lista de Debilidades: D1 D2 D3 ...
Factores Externos		
Lista de Oportunidades: O1 O2 O3 ...	Estrategias ofensivas: Estrategia para maximizar tanto las Fortalezas, como las Oportunidades. 1. XXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3,...)	Estrategias de reorientación: Estrategia para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades. 1. XXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas: A1 A2 A3 ...	Estrategias defensivas: Estrategia para maximizar la Fortalezas y minimizar las Amenazas. 1. XXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	Estrategias de supervivencia: Estrategia para minimizar tanto las Amenazas como las Debilidades. 1. XXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Una vez obtenidas las estrategias, hemos de plasmarlas en objetivos en nuestro Plan Estratégico. Una vez terminado este proceso, analizaremos cómo nos afectan cada uno de estos factores. Después de obtener una relación más exhaustiva, ponderaremos los resultados y seleccionaremos los que mayor influencia tengan para nuestro grupo en función del Plan Estratégico que queremos poner en marcha.

Toda esta información es preferible transcribirla en un documento que se utilizará en las siguientes fases de la planificación.

2.5 IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS ESTRATÉGICOS

Un elemento estratégico es un reto que afecta a nuestra misión, visión a los proyectos, a nuestros usuarios/as, a toda la organización. Este paso es muy importante.

Centrarnos en:

- Problemas actuales que requieren atención inmediata.
- Problemas cercanos que requerirán actuaciones en un futuro próximo.
- Problemas que no sabemos qué va a pasar pero que necesitamos hacerles seguimiento.
- Situaciones que deben de mantenerse necesariamente.
- Situaciones que deben producirse.

HERRAMIENTA 9

Listado de elementos estratégicos						
A partir del análisis interno y del externo registraremos en una lista los elementos estratégicos que enfrenta la organización. Después pasaremos a analizar sus causas y finalmente cuáles son las posibles consecuencias de no hacer frente a este elemento estratégico o de su no mantenimiento.						
Elemento estratégico	Causas			Efectos		
Elemento estratégico	Impacto			Dificultad		
1	-	=	+	Medida	Alta	Baja
2						
3						
4						
5						

Esta herramienta nos ofrece una hoja de ruta para la organización de los elementos sobre los que deberemos intervenir primero.

El impacto se refiere al grado de mejora esperado si se trabaja en ese elemento y al tamaño e importancia de los colectivos o grupos a los que afecta. ¿Qué impacto tendrá nuestra organización para sus intereses? (Positivo, Negativo o Neutro).

La dificultad se refiere al coste necesario para trabajar con ese elemento y la complejidad (coordinación, dedicación, rechazo, resistencias...). Usaremos Alta, Media o Baja.

FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO

3.1 DEFINICIÓN DE MISIÓN – VISIÓN

Podemos definir la misión como “el objetivo, objeto, cometido, finalidad o función estable y permanente de la unidad organizativa (u organización o conjunto de organizaciones)” (Fantova, 2005).

La misión representa la identidad y personalidad de la organización. ¿Cuál es la esencia de nuestra organización y cuál queremos que sea?, recoge su razón de ser, por la que se justifica su existencia. La misión forma parte del sistema de principios, valores y creencias de la organización.

Para debatir sobre la misión debemos abordar las siguientes preguntas:

- ¿A quién prestamos servicio?
- ¿Para qué existimos?
- ¿Cuáles son las principales necesidades que satisfacemos?
- ¿Cómo satisfacemos esas necesidades?
- ¿Existe algo que nos haga únicos?
- ¿Cuáles son los valores que tratamos de promover?

MISIÓN: PREGUNTAS CLAVES	
¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción.
¿Qué buscamos?	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de la organización.
¿Por qué lo hacemos?	Valores, principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿Para quiénes trabajamos?	Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

Estos elementos son claves para enfocar una sesión:

Cada miembro o participante en la sesión o reunión pueden indicar qué elementos debería incluir la misión. Se puede apuntar en una tarjeta. Se pondrán en común y se pegarán en la pared a la vista de todos. En plenaria se intentará llegar a un acuerdo y redacción de la misma.

Para esto podemos dividir al grupo en cuatro y que cada uno haga un borrador. Se llegará en plenaria a un acuerdo sobre la misma, con los ajustes que sean necesarios.

Con las redacciones de misión establecidas, se trata de llegar en plenaria a una propuesta única, debatiendo si recoge adecuadamente lo tratado, o si se deben introducir algunos cambios o modificaciones, hasta llegar a un consenso.

Posteriormente podemos evaluar con el grupo la misión redactada utilizando la siguiente herramienta.

HERRAMIENTA 10

Opina sobre cómo la Misión refleja cada uno de los elementos que aparecen en el cuestionario.				
	VIRTUDES	DEFECTOS	SUGERENCIAS DE MEJORA	EVALUACIÓN
¿Expresa quiénes somos?				Aceptar Modificar
¿Expresa qué es lo que hacemos?				Aceptar Modificar
¿Identifica cuáles son las necesidades que los bienes o servicios de la organización pretenden atender?				Aceptar Modificar
¿Expresa qué tipo de relación debemos establecer con nuestros/as usuarios/as?				Aceptar Modificar
¿Reconoce los intereses de los interesados directos clave?				Aceptar Modificar
¿Es clara e impulsa el comportamiento de los miembros?				Aceptar Modificar
¿Da un sentido y dirección a los miembros de la organización?				Aceptar Modificar
¿Expresa correctamente nuestra filosofía, valores o cultura?				Aceptar Modificar
¿Promueve los valores compartidos?				Aceptar Modificar
¿Expresa qué nos hace distintos o únicos en el campo de nuestras actividades?				Aceptar Modificar

Evalúa la misión de la organización utilizando una escala del 1 al 7.

Donde 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo

La misión de la organización es:	1	2	3	4	5	6	7
• Suficientemente clara.							
• Suficientemente concreta.							
• Da cuenta de lo más característico del establecimiento.							
• Es creíble.							
• Es coherente con la realidad del establecimiento.							
• Entusiasma a quien la lea.							
• Se puede tener en cuenta en el trabajo diario.	SÍ			NO			

Para concretar la visión utilizaremos un sistema similar al de la elaboración de la misión.

La visión es la percepción de cómo podría o debería llegar a ser la organización en el futuro, después de aplicar sus estrategias y desarrollar adecuadamente sus capacidades.

Podemos definirla como “la diferenciación y el posicionamiento deseado por la organización (o la unidad organizativa o el conjunto de organizaciones) en un determinado plazo (normalmente medio o largo)” (Fantova, 2005). Se trata de responder a:

- ¿Cómo seremos?
- ¿Cómo deberíamos llegar a ser?

VISIÓN: PREGUNTAS CLAVES	
¿Cuál es la imagen deseada?	¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos?Cuál es la situación futura deseada para nuestro grupo meta.
¿Cómo seremos en el futuro?	¿Cómo nos vemos en el futuro?Cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.
¿Qué haremos en el futuro?	¿Qué queremos hacer en el futuro? Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

De igual manera que hicimos con la misión, cada miembro o participante en la sesión o reunión pueden indicar qué elementos debería incluir la visión. Se puede apuntar en una tarjeta. Se pondrán en común y se pegarán en la pared a la vista de todos y todas. En plenario se intentará llegar a un acuerdo y redacción de la misma.

Para esto podemos dividir al grupo en cuatro y que cada uno haga un borrador. Se llegará en plenario a un acuerdo sobre la misma, con los ajustes que sean necesarios.

Con las redacciones de visión establecidas, se trata de llegar en plenaria a una propuesta única, debatiendo si recoge adecuadamente lo tratado, o si deben introducir algunos cambios o modificaciones, hasta llegar a un consenso. Posteriormente podemos evaluar con el grupo la visión redactada utilizando la siguiente herramienta.

HERRAMIENTA 11

Opina sobre cómo la visión redactada refleja cada uno de los elementos que aparecen en el cuestionario, primero de forma individual, para después pasar a debatirlo en el grupo y tratar de llegar a consensos.				
	VIRTUDES	DEFECTOS	SUGERENCIAS DE MEJORA	EVALUACIÓN
1. ¿Ofrece una imagen concreta a futuro de la actividad de la organización?				Aceptar Modificar
2. ¿Es atractiva a los intereses y expectativas del personal directivo, asalariados, clientes, usuarios/as, grupos interesados y otros que tengan alguna relación con la institución?				Aceptar Modificar

	VIRTUDES	DEFECTOS	SUGERENCIAS DE MEJORA	EVALUACIÓN
3. ¿Incluye objetivos no alcanzados realistas y alcanzables de cara al futuro?				Aceptar Modificar
4. ¿Orienta con claridad en los temas que en la actualidad realmente importan?				Aceptar Modificar
5. ¿La redacción actual de la Visión es útil como guía para la toma de decisiones?				Aceptar Modificar
6. ¿La redacción es suficientemente flexible para permitir la iniciativa individual y respuestas alternativas a la luz de cambios en el entorno?				Aceptar Modificar

3.2 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Para ello nos basaremos en nuestro análisis interno/externo (Herramientas 8 y 9), y trataremos de aprovechar las oportunidades y fortalezas y evitar las debilidades y amenazas.

Como siempre trabajaremos en grupo (procurar no más de 16 personas) y nos dividiremos en cuatro grupos. Podemos trabajar por áreas o todos de forma global.

Cada miembro de grupo piensa “un deseo” individualmente. Con la mayor concreción posible. Lo ponemos en común con el grupo y juntamos los que son similares. Trataremos de definir la organización ideal.

Después cada uno de los grupos lo expone al plenario y consensuamos una única propuesta. Descartamos los objetivos no deseables. Es necesario:

- Ver ese futuro como si fuera hoy.
- Formular claramente.
- Hacerlo en presente, como si ya estuviera pasando.

Para ello podemos utilizar esta herramienta:

HERRAMIENTA 12

Áreas	Estrategias	Prioridad				
		Muy Baja	Baja	Media	Alta	Muy Alta

3.3 DEFINIR OBJETIVOS

Una vez tenemos definido Misión, Visión y priorizado las estrategias toca trabajar sobre los objetivos. Para intentar seleccionarlos adecuadamente nos deberemos de preguntar:

- Cómo se cumple mejor la misión.
- Para qué estamos más capacitados/as.
- La aceptan la mayoría de los y las miembros.
- Es consistente con nuestro entorno.
- Tienen relación con las estrategias.
- Qué riesgos tienen.
- Aprovecha nuestras fortalezas y oportunidades.

Un cuadro de análisis como el siguiente puede ayudar para ordenar este proceso:

HERRAMIENTA 13

Análisis de objetivos	Logros	Obstáculos
1 - Los que planeamos a - b - c -		
3- Los que dejamos de lado a - b - c -		
4- Los que están surgiendo a - b - c -		
5 - Los imprevistos a - b - c -		

Una vez terminado el análisis de los objetivos, pasaremos a seleccionar las opciones apropiadas, eligiendo aquellas que contribuyen a la estrategia de la mejor forma.

De los deseos que expresamos antes, cada persona elige uno y nos dividimos por parejas. Cada una discute sobre los objetivos más apropiados para cada uno de esos deseos sin pensar de quién sería la responsabilidad de llevarla a cabo.

Cuando lo tengamos las concretamos y ordenamos según las posibilidades de implantación:

- Mayor grado de viabilidad, el hoy. De los objetivos debemos señalar aquellos que se pueden aplicar ya y dependen de nosotros, responden a procedimientos internos de la organización, de nuestros equipos, de nuestro trabajo.

- Menor grado de viabilidad, lo que se puede hacer si se dan determinados pasos o condiciones. En estos objetivos debemos definir las acciones que podemos realizar para preparar las condiciones que nos permitan lograr la estrategia deseada, o los pasos que deben dar otros.
- El pasado mañana, lo que no depende de nosotros. De los objetivos propuestos, puede haber algunos que no podemos concretar pero que nos pueden servir como punto de referencia para orientar las acciones que realizamos.

HERRAMIENTA 14

Lo que podemos hacer hoy, depende de nosotros, de cómo organicemos nuestro equipo y nuestro trabajo	Lo que se puede hacer si se dan determinados pasos o condiciones	Lo que no depende de nosotros pero sería importante para el desarrollo de la organización

Definimos unos criterios para valorar cada objetivo:

- Coste.
- Tiempo.
- Estructura organizativa.

Y le damos un valor según la importancia que le demos a los mismos (1= menor valor y 5= al máximo valor).

Valoramos cada estrategia en función de los criterios. Cuanto mejor resulta la alternativa en relación con el criterio se le da la puntuación más alta (de 1 a 5).

La puntuación se obtiene multiplicando la ponderación por la puntuación de la estrategia en relación a ese criterio. Esto nos da la puntuación parcial de la estrategia en relación al mismo. La puntuación total se obtiene sumando todas las sumas parciales de todas las columnas.

		Objetivo 1		Objetivo 2		Objetivo 3		Objetivo N	
Criterios	Valor de ponderación	Puntuación directa	Puntuación ponderada						
Criterio 1									
Criterio 2									
....									
Criterio N.									
Valor total									

EL DOCUMENTO DE NUESTRO 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.

Este documento puede tener los siguientes apartados:

1. PRESENTACIÓN DEL PLAN

Una carta de presentación de quien ostente la presidencia introduce el plan y le da un “sello de aprobación”.

2. INTRODUCCIÓN

Expresar quiénes somos, breve descripción de la organización, su nacimiento a quién representa, cómo ha sido su evolución hasta la fecha de este ejercicio de planificación estratégica.

3. EL PROCESO

Explicar cómo ha sido el proceso de elaboración del plan, es decir:

- Metodología.
 - Sus fases.
 - Cronograma del proceso de diseño del plan.

4. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

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

- Situación actual.
- Factores claves de la organización.
- Principales de interés de la organización:
 - Externos.
 - * Grupos meta.
 - * Administraciones públicas.
 - * Agentes sociales.
 - Internos.
 - * Junta directiva.
 - * Socios/as.
 - * Colaboradores/as.
 - * Trabajadores/as.
 - * Voluntariado.

- Puntos fuertes y débiles. DAFO.
- Elementos estratégicos.
- Posición de la organización.

5. VALORES Y PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Del trabajo realizado con las herramientas 5 y 6, podemos incluir en este apartado los valores y principios consensuados para la organización, los cuales deberán estar implícitos en el actuar de nuestra entidad.

6. ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En este apartado se resumirán los principales ámbitos de actuación de la entidad, resumiendo lo que la organización hace o promueve con los grupos externos y sociedad en general.

7. MISIÓN Y VISIÓN

Se incluyen la Misión y Visión consensuadas por el equipo de planificación establecido.

8. LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De lo trabajado con las herramientas 13 y 14, debemos organizar las líneas y objetivos identificados, complementándolos con los resultados y acciones que permitan hacer operativa su ejecución.

La organización de estos elementos puede seguir esta estructura:

Cuadro: LÍNEAS ESTRATÉGICAS NOMBRE ENTIDAD:....., CON SUS OBJETIVOS CUATRIANUALES PARA EL PERIODO 20xx-20xx			
LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS CUATRIANUALES 20xx - 20xx	RESULTADOS CUATRIANUALES 20xx - 20xx	ACCIONES
1	O1.L11.	R1.E1. R2.E1.	A1_..... A2_..... A3_.....

9. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Nuestro Plan Estratégico debe incluir un sistema de seguimiento y evaluación que nos permita, por una parte, evidenciar las necesidades de ajustes y reorientaciones del mismo durante su ejecución a través del seguimiento de las acciones, y por otra parte conocer los logros alcanzados, necesidades de mejora y lecciones aprendidas para futuras planificaciones estratégicas, lo cual se conseguirá a través de la evaluación.

En este sentido el plan debe contar con un sistema de indicadores que nos permitan evidenciar estos elementos de seguimiento y evaluación:

RELACIÓN DE INDICADORES Y FUENTES DE VERIFICACIÓN INICIALES PARA EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 20xx- 20xx				
LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVOS CUATRIANUALES 20xx - 20xx	RESULTADOS CUATRIANUALES 20xx - 20xx	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
L1.E1 ...	O1.L1	R1.E1 R2.E1	I1 I2

10. PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Con el objeto de que el plan no sea una declaración de intenciones, es conveniente que cuente con una asignación de recursos en consonancia con los resultados y objetivos pretendidos.

Este presupuesto puede ser una aproximación y formar parte de los propios gastos estructurales de la organización, pero es muy conveniente visibilizarlo e integrarlo en el documento del plan.

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Conseyu
de la Moceda
d' Uviéu

cmxes
conseyu de moceda
de xixon

codopa
COORDINADORA DE ONGD
DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS