



GUÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FUNDACIÓN INTERARTS

Junio 2012

PRESENTACIÓN

Fundada en 1995, INTERARTS es una agencia privada con proyección internacional dedicada a:

- apoyar el diseño de políticas culturales,
- contribuir a los procesos de desarrollo desde el sector cultural,
- facilitar la transferencia de conocimientos e información en el campo de la cultura.

Nuestras principales áreas de actividad son las políticas culturales y la cooperación cultural.

Actualmente estamos presentes en campos innovadores como los relativos a derechos culturales y economía creativa y cultural.

Buscamos incorporar un enfoque cultural a los proyectos de desarrollo humano.

INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Planificar es algo esencial. En un mundo de recursos limitados, especialmente en el ámbito del sector no lucrativo, la planificación es una potente herramienta que permite decidir como optimizarlos. Nos ayuda a tomar decisiones sobre la priorización de los objetivos, problemas y necesidades, y seleccionar el método más adecuado para efectuar una intervención de calidad.

La planificación es 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.

La planificación sirve para analizar la situación, decidir en qué dirección queremos transformarla, y utilizar eficazmente los recursos, seleccionando entre determinadas alternativas la más adecuada.

Así la planificación implica:

- Establecer el orden de importancia de los objetivos, de acuerdo con los recursos de los que se dispone.
- Prever las variables que pueden intervenir para anticipar las condiciones futuras.

- Escoger entre acciones alternativas las más convenientes para los objetivos en base a situación actual y a la prevista para el futuro.
- Decidir el orden de las acciones en el tiempo y su orden.
- Seleccionar los recursos de entre disponibles en función de las acciones en cada momento.
- Prever plazos en la consecución de objetivos.
- Presupuestar costes.
- Asignar tareas y responsabilidades para la ejecución.
- Establecer un sistema de control y seguimiento de las acciones y la consecución de objetivos.

La planificación estratégica es la herramienta que utiliza la Fundación para el diagnóstico, el análisis, la reflexión y la toma de decisiones, sobre sus objetivos y el enfoque de sus actividades futuras, para adaptarse a los cambios y las demandas del entorno de acuerdo con su razón de ser.

Mediante la planificación estratégica, la Fundación expresa su visión acerca de cómo debe ser el mundo, para destacar los temas que considera clave, y reflejar sus ideas sobre cómo deben afrontarse los problemas sociales. La planificación estratégica de la Fundación es la promesa que hace como organización a la sociedad civil.

Mediante la planificación estratégica no sólo nos adaptamos al entorno, sino que creamos nuestro un futuro deseado, como organización interna como objetivos sociales cumplidos.

Nuestra planificación estratégica definirá nuestras líneas maestras de actuación, sobre la base de nuestro conocimiento de las relaciones entre la Fundación, sus acciones, el entorno y los resultados, y guiará nuestra toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización.

La elaboración del Plan Estratégico requerirá el esfuerzo y participación activa de todas las personas implicadas.

El esfuerzo mencionado se enfocará en:

- la recogida de información,
- el desarrollar y el análisis de alternativas estratégicas,
- determinar las consecuencias futuras de las decisiones propuestas.

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El proceso de elaboración del plan estratégico de la Fundación tendrá las siguientes etapas consecutivas:

1. Toma de conciencia y organización del proceso. Responde a la pregunta de quiénes somos y qué es lo que hacemos.
 - 1.1. Reflexión interna: razón de ser
 - 1.2. Conciencia estratégica y voluntad de planificar.
 - 1.3. Revisión de la identidad de la Fundación.
2. Análisis estratégico. Responde a la pregunta de dónde estamos como organización.
 - 2.1. Revisión de los agentes afectados por nuestra actividad.
 - 2.2. Revisión de los valores de la Fundación.
 - 2.3. Análisis estratégico interno y externo.
3. Formulación de la estrategia. Responde a la pregunta de dónde queremos llegar y qué debemos hacer para alcanzarlo.
 - 3.1. Revisión de la visión.
 - 3.2. Revisión de la misión.
 - 3.3. Definición de objetivos.
 - 3.4. Definición de estrategias.
 - 3.5. Redacción del plan.
4. Implantación de estrategias. Responde a la pregunta de qué tenemos que hacer para aplicar la estrategia.
5. Control estratégico. Responde a la pregunta de qué estamos haciendo.

TOMA DE CONCIENCIA Y ORGANIZACIÓN DEL PROCESO

Es la etapa principal de la planificación estratégica. Es la etapa previa imprescindible para evitar el fracaso en la planificación.

Reflexión interna: razón de ser

En este punto, mediante la reflexión interna, estableceremos los siguientes elementos esenciales de la planificación:

- El alcance.
- La metodología
- Recursos humanos y materiales que intervendrán en el proceso.

En esta etapa, la Dirección de la Fundación toma la decisión de planificar y la comunica al resto de la organización.

Conciencia estratégica y voluntad de planificar

La necesidad de planificar la estrategia debe emanar de la Dirección y de su compromiso con los fines de la Fundación. Así pues la decisión de planificar la estrategia corresponde a la dirección.

El proceso de planificación requiere que la organización le dedique recursos, y que sus miembros dediquen tiempo al análisis y la elaboración del plan.

De forma esquemática, para que tengamos éxito en el proceso será preciso:

- El compromiso de liderazgo de la dirección de la Fundación.
- La voluntad y el compromiso de la dirección de asignar los recursos físicos y humanos.
- La decisión de iniciar un proceso de planificación la tomará de manera formal por la junta directiva de la Fundación y determinará lo siguiente:
 - El alcance de la planificación (afectará a toda la organización o sólo a una parte, unidad o zona geográfica)
 - Duración del plan.
 - La participación: Quién participa a lo largo del proceso, departamentos, unidades o personas.
 - Las fases del proceso. Detallará las tareas, actividades, plazos, etc.
- La capacidad de replantear la situación actual y buscar nuevas alternativas.
- La asignación de responsabilidades entre las personas involucradas en el proceso. Y constitución de un grupo de trabajo formal dotado de normas de funcionamiento apropiadas.
- La accesibilidad de la información necesaria.
- Un compromiso real con el análisis de los programas.

Se crearán dos grupos de trabajo. A saber:

El comité de planificación.- Lo formarán dos o tres responsables de alto nivel miembros de la junta. Este comité dará las pautas y validará el trabajo del equipo técnico de planificación. En concreto: supervisará todo el proceso, marcará la política y la dirección de los trabajos y garantizará que se cumplan los plazos.

El equipo técnico de planificación.- Compuesto por no más de cuatro personas. Será el responsable del desarrollo técnico del proceso, de la formación y implicación de los miembros de la organización, en su caso formar otros grupos de trabajo y de dinamizar el proceso, decidir las técnicas y herramientas a emplear, implementar los diferentes pasos del proceso y elaborar los documentos a presentar al comité de planificación. Dos personas de este grupo serán las responsables de la redacción del plan definitivo.

Revisión de la identidad de la Fundación

La toma de conciencia requiere una descripción general de la organización.

Se revisarán variables básicas como:

- Historia de la Fundación y sus orígenes.
- Tamaño.
- Actuaciones recientes.
- Estilo y forma de la dirección.
- Ámbito geográfico.
- Forma jurídica.

Estos factores nos dan el marco general en el que se actúa la Fundación y contextualizan su situación y nos dan el punto de partida.

Será imposible comprender la realidad de la Fundación en cada momento si no conocemos su historia. Los fines, principios y normas que le dieron su origen determinan la referencia base del plan estratégico. El pasado es muy útil como base para evaluar la situación presente y los posibles desarrollos futuros.

Recopilaremos pues, toda aquella información cuantitativa y cualitativa que pueda ser relevante para enmarcar el nuevo plan estratégico.

El análisis se hará también externo que nos limita aquello que podemos y no podemos hacer. Revisaremos:

- El marco institucional
- Legislación y normativa aplicable.
- Situación económica general.
- Situación económica de los agentes afectos a nuestra actividad.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es nos conduce a determinar:

- Amenazas y oportunidades que el entorno supone para la Fundación
- Fortalezas y debilidades que la Fundación presenta en relación a actividad.

En función de esos factores obtendremos un diagnóstico y una evaluación de la posición competitiva de la Fundación.

Analizamos pues tanto la organización como el entorno.

Los objetivos de este análisis son:

- Disponer de información fiable para elaborar el plan estratégico.
- Identificar y analizar las tendencias que van a modificar el entorno.
- Facilitar el análisis de los aspectos institucionales de forma participativa, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.
- Sistematizar la evaluación.

Los pasos a seguir son:

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

Análisis de los grupos de interés

Los grupos de interés son los actores implicados que tienen unos determinados objetivos e intereses vinculados con la actuación de la organización. Es decir, sus objetivos están condicionados a nuestros objetivos y, a su vez, los condicionan.

Dado que nuestros recursos van a ser escasos y nos debemos a nuestros propios principios y valores, no podremos atender los intereses de todos los grupos de interés. Sin embargo, si los mismos no se sienten satisfechos, ejercerán su presión sobre la Fundación para tratar de lograr sus objetivos particulares. El análisis estratégico preverá estas tensiones y perseguirá la optimización de las fuerzas contrapuestas.

El análisis de los grupos de interés sentará las bases para el diseño de los servicios que ofrece la Fundación que optimicen la satisfacción de los grupos de interés.

El trabajo a realizar en este análisis es el siguiente:

1. Identificación de los grupos de interés.
2. Determinación de sus objetivos.
3. Evaluar la importancia e influencia de cada grupo para/sobre la Fundación.

Identificación

Describiremos dos tipos de grupos de interés:

1. Internos: personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la organización.
2. Externos: personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización, pero ajenos a ésta.

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.

Evaluar la importancia e influencia

Condicionará las decisiones que tomemos según la atención que prestemos a sus intereses.

La importancia de un grupo dependerá de tres factores:

1. El poder o capacidad de influencia.

2. Legitimidad (según si sus objetivos son deseables o aceptados por la Fundación, y lo alineados que estén con nuestras normas y valores).
3. La urgencia o interés en influir con sus expectativas en la elección de las estrategias de la Fundación para conseguir sus objetivos.

| | Bajo Interés | Alto Interés |
|------------|----------------------|---------------------|
| Bajo Poder | Esfuerzo Mínimo | Mantener Informados |
| Alto Poder | Mantener Satisfechos | Elementos Clave |

Análisis de valores

Revisaremos la filosofía de la Fundación determinada por:

- Nuestros valores.
- Nuestros principios.
- Nuestras creencias.

Como fundamentos en los que la Fundación desarrolla su actividad.

Nuestros valores determinan la relación entre la Fundación y sus socios, los voluntarios, los beneficiarios, los financiadores, los proveedores y la sociedad en general.

Nuestros valores nos proporcionan un sistema para el establecimiento de nuestras políticas y suponen una guía para los miembros de la organización, determinan nuestro comportamiento.

Análisis interno

Mediante el análisis interno identificamos las fortalezas y debilidades de la Fundación en el momento de la formulación estratégica.

Analizaremos tres aspectos básicos de la Fundación:

1. Análisis financiero: Estructura y situación financiera
2. Análisis de gestión o funcional: Eficiencia y de eficacia de las funciones de la Fundación y de sus operaciones básicas.
3. Análisis estratégico: Perfil estratégico y capacidad de la organización.

Un elemento crítico del análisis interno es el análisis de recursos y capacidades:

- Recursos. Factores o activos disponibles para realizar nuestras acciones. Pueden ser físicos, tecnológicos y humanos como organizativos.
- Capacidades. Competencias o habilidades de la Fundación que permiten realizar una actividad concreta.

El estudio adecuado de los recursos y las capacidades asegurará que las fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades protegidas. El análisis de los recursos y capacidades resulta esencial para la elaboración del plan estratégico.

Para realizar este trabajo:

- Identificaremos nuestros recursos y capacidades y determinaremos su potencial.
- Valoraremos en qué medida estos recursos y capacidades realmente son útiles para los proyectos y servicios que ofrecemos.
- Analizaremos las diferentes opciones estratégicas desde los recursos y las capacidades disponibles y su valor potencial.

Análisis externo

El entorno modifica nuestras actividades.

Entendemos por entorno a todos aquellos factores externos a la Fundación no podemos controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de nuestra estrategia

Distinguiremos dos tipos de entorno:

- El genérico.- Medio externo que rodea a la organización e incluye un amplio conjunto de factores que delimitan el marco general de las organizaciones.

En el estudio del entorno genérico observaremos las tendencias más significativas que puedan afectar al desarrollo de la Fundación, es decir, aquellas ideas, acuerdos o hábitos que se están introduciendo en la sociedad o que lo harán en un plazo corto de tiempo. Distinguiremos seis variables:

1. Políticas
2. Económicas
3. Socioculturales
4. Tecnológicas.

5. Medioambientales
6. Legales

- El específico.- Condiciones y colectivos que afectan de la misma forma a todas las organizaciones de nuestro sector o área de actividad.

Atenderemos aquí a los factores del entorno que afectan al conjunto de organizaciones con características similares a las nuestras y con las que se relaciona directamente la Fundación. Resumiendo, centraremos el análisis en:

1. El sector donde actúa la Fundación.
2. Agentes externos que tienen que ver con la Fundación, como:
 - Los beneficiarios.
 - Los colaboradores, personas u organizaciones que contribuyen a la realización de nuestras las actividades.
 - Proveedores.
 - Competidores u organizaciones que realizan actividades semejantes

El análisis DAFO

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

El principal objetivo del análisis DAFO es ayudarnos a encontrar los 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.

Para detectar nuestras fortalezas revisaremos nuestras historias de éxito, los valores de nuestros fundadores, en las cualidades de nuestros colaboradores. Para detectar nuestras debilidades pensaremos en nuestra capacidad financiera, la disponibilidad de voluntarios o los sistemas de comunicación interna y externa.

Para advertir oportunidades debemos pensar por ejemplo en posibilidades de nuevas fuentes de financiación, intereses en la comunidad o el aumento en la calidad de servicios. Para anticipar las amenazas revisaremos la situación de organizaciones competidoras con fines similares que luchan por obtener las mismas subvenciones.

Nuestro análisis DAFO se basará en el análisis interno y el análisis externo de la Fundación.

I. Análisis Interno de la organización:

Fortalezas:

Describiremos los recursos y habilidades de la Fundación. Factores de diferenciación. Especialización. Experiencia. Conocimientos. Saber hacer.

Debilidades:

Describiremos los factores que nos sitúan en una posición desfavorable respecto a la “competencia”.

Para realizar este análisis interno tomaremos en consideración los recursos, actividades y riesgos.

II. Análisis Externo de la organización:

Oportunidades:

Describiremos los posibles mercados, nichos de necesidades, que están a la vista de todos, pero deben ser reconocidas a tiempo.

Amenazas:

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

Para realizar el análisis externo tomaremos en consideración el análisis del entorno, de los grupos de interés, de los aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la matriz DAFO para visualizar y resumir la situación actual de la Fundación

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.

A. ACCIONES PARA 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.

Nos preguntamos:

¿Cuáles son las mayores amenazas que la organización, enfrenta en el entorno?

¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene la organización?

B. ACCIONES PARA 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.

Nos preguntamos:

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde creemos que superamos a nuestros principales competidores?

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde creemos que nuestros competidores nos superan?

Al evaluar las fortalezas de la Formulación, debemos tener en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

I. Fortalezas 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 conocidos o comprendidos 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.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Misión

La declaración de Misión nos ayuda 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.

Utilizaremos una serie de preguntas genéricas que nos ayuden a identificar los aspectos a incluir en la declaración de Misión. Todas estas preguntas podrían resumirse sin dificultad en tres cuestiones básicas:

1. ¿qué hacemos?,
2. ¿para quién lo hacemos?,
3. ¿cómo lo hacemos?

Con más detalle, debemos contestar a:

1. ¿En qué actividad estamos?
2. ¿En qué otras actividades podríamos estar?
3. ¿Por qué existimos, cuál es nuestro propósito básico?
4. ¿Qué es lo distintivo u original de nuestra organización?
5. ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?
6. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros servicios principales, presentes y futuros?
7. ¿Cuánto han cambiado los resultados de nuestra organización en los últimos tres a cinco años?
8. ¿Qué es probable que cambie en nuestro tipo de actividad en los próximos tres a cinco años?
9. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales preocupaciones económicas?
10. ¿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 nuestra 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:

- 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

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.

Al igual que para la Misión, utilizaremos una serie de preguntas que nos ayuden a pensar 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?

Definición de los objetivos

Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción. Determinan los resultados finales deseados y nos dicen exactamente dónde estamos y dónde queremos estar en un determinado momento. 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.

La fijación de objetivos generales y específicos:

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

Para fijar los objetivos la Dirección recopilará información de los niveles más bajos de la organización que son los que viven el día a día real y se encontrarán más motivados en el cumplimiento de los objetivos que ellos mismos hayan propuesto.

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.
- 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 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 | Qué se va a hacer exactamente |
| MEDIBLES | Cuál será el resultado esperado, expresado en términos cuantitativos y cualitativos. |
| ALCANZABLES | ¿Son los objetivos realistas dado el tiempo, los fondos, la capacidad y la habilidad del personal? |
| RELEVANTES | Los objetivos abordan temas clave y presentan soluciones. |
| CONCRETOS EN EL TIEMPO | Qué tiempo llevará lograr los objetivos. |

Definición de estrategias

Una vez analizado el contexto interno y externo, y fijada la misión, visión y priorizados los objetivos, pasaremos 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

Priorizaremos las estrategias estando a los siguientes criterios:

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.

La matriz de análisis competitivo

Teniendo en cuenta que el entorno en que nos movemos es cada vez más competitivo utilizaremos herramientas de análisis competitivo. Nos basaremos en aquellas ventajas sobre las que podemos construir nuestra “diferencia” con respecto a otras organizaciones del sector.

Para ello plantearemos una matriz que nos permita tomar decisiones sobre que estrategias son más convenientes adoptar ante determinados proyectos que este prestando nuestra organización, o respecto a decisiones que puedan tomarse y que la afecten.

Todas las organizaciones sin ánimo de lucro necesitamos muchos recursos y competimos entre nosotras para lograrlos. Por lo tanto, no debemos desarrollar proyectos que ya existen, debemos evitar el solapamiento con otras ONG's.

Nuestro objetivo debe ser ofrecer a la sociedad servicios deficientes de calidad.

Para tomar estas decisiones nos ayudaremos de la siguiente batería de preguntas:

- ¿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?

Nuestra matriz combinara distintos criterios de análisis para darnos recomendaciones sobre las estrategias a seguir en función de nuestro posicionamiento en el sector.

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

Al tomar nuestras decisiones sobre la matriz seguiremos los siguientes criterios:

1. **Servicios con alto grado de adecuación a la misión.** Abandonaremos de forma gradual aquellas estrategias que no coincidan con este criterio (posiciones 9 y 10).
2. **Estrategias en las que la organización mantiene una posición solvente y fuerte.** (1, 2, 5 y 6). No enfocaremos en ellas.
3. En casos de **posicionamiento débil** debemos estudiarlos cuidadosamente en función de su viabilidad económica, capacidad de al organización, posibilidad de potenciar nuestras fortalezas (4), abandonarlas (3 y 7) o buscar sinergias y alianzas con otros actores.

La redacción del plan estratégico

Realizado el análisis de la organización y del entorno, definidas la misión y la visión, los objetivos y estrategias, redactaremos el plan estratégico.

En la redacción pondremos de forma ordenada y sistemática la información acumulada.

Se nombrará un equipo de dos personas para la redacción.

La redacción será revidada por el comité de planificación y después aprobado por la junta directiva.

La redacción deberá guardar las siguientes características:

- Claridad
- Sencillez.
- Lógica.
- Ajuste a la realidad objetiva.
- Precisión.
- Continuidad.
- Unidad.
- Elasticidad para poder adaptarse de forma ágil.
- Estabilidad.
- Economía.
- Debe responder siempre a las exigencias de la situación
- Aceptación.

El documento del un plan contendrá los siguientes apartados:

- 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. Dando respuesta a preguntas como:
 - ¿Cuál es la situación actual?
 - ¿Hacia dónde quiere dirigirse la organización?
 - ¿Cómo logrará sus objetivos?

Los valores y principios, la misión, visión y las principales líneas estratégicas.

Descripción del proceso de planificación, haciendo hincapié centrándose en los elementos metodológicos más importantes, participantes y alcance del plan.

- C. Análisis del entorno: Principales datos del entorno, centrándose en:

- Tendencias y escenarios.
 - Perspectivas y evolución del entorno.
- D. Análisis de la organización: 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: Definición de objetivos coherentes y jerarquizados a lograr.
- F. Sistema financiero y de control.

EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Porqué podemos fracasar

Las razones más habituales por las que podemos fracasar son:

- Falta de apoyo de la alta dirección.
- Falta de compromiso al planificar:
- Confusión de los estudios con los planes:
- El resto de la organización no se encuentra integrada.
- La planificación es una tarea distinta de la dirección.
- Fallos en el desarrollo e implantación de las estrategias más importantes.
- Los objetivos no son claros, alcanzables y realizables.
- Falta de visión.
- Imposibilidad para ver la planificación como un proceso racional.
- El plan estratégico se enfoca sólo hacia la previsión.
- No se ha dado importancia a las tareas de programación de las estrategias.
- El control se limita a un análisis superficial de las desviaciones.
- Falta de una delegación clara.
- Inflexibilidad.
- Descoordinación temporal entre el planificador y el controlador.
- Resistencia al cambio.

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.

El organigrama contendrá 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 adjuntará 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 se fijaran 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 recogerán 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 establecerá 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

Generaremos los indicadores de cada área y proceso que nos 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 de los indicadores son:

- 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 siguientes preguntas nos ayudarán a efectuar la 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 deberán permitirnos 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 los 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 deberán diseñar indicadores que reflejen el alcance y desarrollo de las estrategias planteadas.

Cada indicador deberán 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

Una vez priorizados los factores críticos, fijaremos las metas estratégicas para cada uno de ellos. Las Metas son las cifras que cuantifican los indicadores.

El Control Estratégico

El control estratégico es nuestra herramienta para 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.

El control estratégico nos va a permitir el estudio de los siguientes aspectos:

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:

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.

Establecimiento de los modelos documentales

Que servirán para la recogida sistemática de los datos.

Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados

Alcanzados con respecto a los deseados.

Establecer el cronograma con los hitos y puntos de control

En relación a los servicios, acciones, etc.

Análisis de las causas de las desviaciones

Y posterior propuesta de acciones correctoras.

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.