

Cómo Desarrollar un plan Estratégico

Extraído del Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations [Libro de Trabajo de Planificación Estratégica para Organizaciones Sin fines de Lucro], Revisado y actualizado, por Bryan Barry. Copyright 1997 Amherst H. Foundation (Fundación Wilder). Utilizado con permiso. Si desea más información acerca de las publicaciones de Wilder Foundation, llame al 1-800-274-6024.

Copyright © Amherst R. Wilder Foundation

Cómo desarrollar un plan estratégico

Cada organización sin fines de lucro tiene una situación y estilo particulares. Las investigaciones realizadas y nuestra propia experiencia sugieren fuertemente que utilice un proceso de planificación estratégica adecuado para su organización y contexto. Las organizaciones sin fines de lucro se meten muchas veces en problemas al tratar de copiar el proceso de planificación utilizado por otra organización que funciona en un campo, sector o situación muy distintos.

A lo largo de los años, la Fundación Wilder ha desarrollado y mejorado un modelo flexible en cinco pasos para ayudar a las organizaciones sin fines de lucro a desarrollar sus planes estratégicos. Estos cinco pasos básicos pueden adaptarse a las necesidades, situaciones y estilos de su organización. Es recomendable que adapte su planificación estratégica a factores tales como su experiencia en planificación, los problemas que enfrenta, el tamaño de su organización, el tiempo de que dispone, aspectos relacionados con el liderazgo y la cantidad de personas y grupos que participan. Nuestros consultores modifican el método de planificación estratégica de acuerdo con estos y otros factores.

A continuación, hallará un breve resumen de nuestro proceso básico de planificación estratégica y recomendaciones prácticas para adaptar dicho proceso a su organización.

Paso1: Organizarse

El primer paso consiste en organizar el proceso de planificación. En general, en este paso es necesario decidir que la planificación estratégica es adecuada en este momento, seleccionar una persona o grupo conductor para mantener el proceso de planificación en su curso, determinar los grupos o personas que participarán, decidir si necesitará un consultor u otro tipo de recursos humanos, resumir los pasos de la planificación y obtener acuerdo para continuar. La organización del proceso es necesaria para tener un buen comienzo.

Paso 2: Hacer un inventario (Análisis de la situación)

En el segundo paso, las organizaciones revisan frecuentemente su historia y su situación actual y comienzan luego a identificar las posibilidades y opciones futuras. Este análisis le permitirá identificar los problemas u opciones más importantes que enfrenta el futuro de su organización.

Paso 3 : Establecer una dirección

En el tercer paso, los líderes determinan cual será la mejor dirección futura para la organización y crean luego el primer borrador del plan estratégico. En general, en el borrador se describe la misión futura de la organización, una visión o método general para lograr la misión y objetivos o estrategias específicos para orientar a la organización hacia la dirección deseada. Algunas planificaciones estratégicas incluyen también información detallada acerca de servicios, financiamiento y contratación de personal en el futuro y también otros aspectos claves y la implementación.

Paso 4: Mejorar y adoptar el plan

El paso siguiente consiste en mejorar y ampliar el borrador del plan y conseguir las aprobaciones necesarias. En este paso, se mejora el primer borrador (si parece ser adecuado para lograr el objetivo) para aumentar la posibilidad de implementarlo con éxito y asegurar un compromiso por parte de la mayor cantidad posible de personas.

Figura 3: Pasos para la creación de un plan estratégico

Paso 1 Organizarse



- Tome nota del motivo de la planificación y de toda preocupación.
- Seleccione a una persona o grupo conductor para mantener el plan en su curso.
- Determine si necesitará ayuda externa
- Resuma el proceso de planificación que mejor se adapta a su organización.
- Obtenga el compromiso de otras personas antes de continuar.

Paso 2 Hacer un inventario (análisis de la situación)



- Reúna los antecedentes necesarios
- Analice la situación pasada, presente y futura de su organización
- Identifique problemas u opciones claves.

Paso 5: Implementar el plan

Un buen plan necesita una buena implementación. En el quinto paso, la organización implementa el plan, supervisa el progreso, realiza ajustes y luego actualiza el plan, en general cada uno a tres años. En este paso, se analizan las distintas opciones disponibles para implementar el plan, supervisar el progreso y actualizar el plan.

¿Cómo adaptar estos cinco pasos a su organización sin fines de lucro?

Tenga en cuenta las siguientes sugerencias generales:

- 1) cree un proceso de planificación que pueda ser realmente llevado a cabo y
- 2) concéntrese en los problemas y preocupaciones más importantes.

Paso 3
Establecer una dirección



Paso 4
Mejorar y adoptar el plan



Paso 5
Implementar el plan



- Crear la visión del futuro de su organización
 - Método del escenario
 - Método para objetivos
 - Método de alineación
- Determinar cómo orientar a la organización hacia el futuro.
- Escribir el primer borrador del plan

- Revisar y mejorar el plan
- Adoptar el plan

- Implementar el plan
- Supervisar el progreso
- Realizar ajustes
- Actualizar periódicamente el plan

Creación de un proceso de planificación realista

Es aconsejable crear un proceso de planificación estratégica que pueda ser llevado a cabo por su organización sin desviarse o perder el rumbo. Para ello, es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

Su experiencia en planificación

Si no ha creado nunca un plan estratégico, es aconsejable obtener algún tipo de guía antes de continuar, no sólo con este material, sino también con otras publicaciones, de alguien con experiencia en este tipo de planificación, de organizaciones similares que hayan tenido éxito en la planificación o de un curso o seminario sobre este tema. En general, les aconsejamos a los grupos que no han hecho antes planificación estratégica que utilicen un proceso relativamente sencillo y directo para crear el primer plan. La segunda vez (en general uno o dos años más tarde). Podrán utilizar un método más complejo. La experiencia acumulada permitirá que su organización mejore cada vez en la planificación.

El tiempo de que dispone

No cree un proceso de planificación que requiera dedicar 40 horas a reuniones si sabe que su personal o los directores disponen sólo de 10 a 15 horas ya que generará frustraciones y condenará el plan al fracaso. Con una buena preparación previa a las reuniones, las reuniones necesarias para una planificación estratégica eficaz ocuparán sólo entre 10 y 15 horas en total. Sin embargo, algunas organizaciones como por ejemplo, las organizaciones sin fines de lucro grandes y en cuya planificación participan varios niveles gerenciales o las organizaciones que sirven a grupos de intereses heterogéneos, pueden preferir un proceso más lento y deliberativo. A medida que cree el proceso de planificación, determine si es mejor emplear un proceso corto y rápido o más deliberativo. Haga un resumen del proceso que empleará y luego asegúrese de que el tiempo requerido es realista para el personal, los directores y demás interesados. Si no lo es, realice ajustes antes de continuar.

Liderazgo

En general, la planificación estratégica requiere varios tipos de liderazgo como por ejemplo, de un grupo o persona conductora para mantener en curso la planificación general, de los ejecutivos y del personal para sugerir las opciones futuras del programa o estrategias financieras, de los directores, para sugerir y evaluar grandes cambios en la dirección o de un consultor, para sugerir métodos adecuados de planificación o actuar como moderador en algunas reuniones. Cuando cree el proceso de planificación, anote los pasos principales y quien será responsable de facilitar o liderar cada paso. Si anticipa un problema en cualquier punto (en las dinámicas del grupo, información que falta u otros motivos), busque la forma de resolverlos.

El compromiso de los líderes de su organización es esencial para desarrollar e implementar un buen plan estratégico. Logre un alto nivel de participación por parte de los líderes. Si las personas o los grupos claves tienen reservas con respecto al plan, averigüe el motivo y resuelva sus preocupaciones. Varios factores pueden ayudarle a obtener el compromiso: una razón clara para planificar, un proceso con sentido, el buen uso del tiempo y las capacidades de las personas, una percepción de progreso a medida que avanza y la conexión personal de la gente con la que se propone.

Cantidad de personas y grupos que participan

Los procesos de planificación estratégica difieren también de acuerdo con la cantidad de personas y grupos que participen. Algunas organizaciones sin fines de lucro prefieren obtener principalmente la participación de los directores y del personal clave cuando desarrollan el plan. Otras, prefieren la participación de muchas personas (por ejemplo, usuarios de sus servicios, posibles organizaciones aliadas, grupos comunitarios, expertos en la materia, fundadores, etc.). Otras organizaciones prefieren un término medio. La participación de grandes grupos de personas en la planificación puede contribuir enormemente a la calidad de la planificación y a lograr el apoyo de los demás pero tenga en cuenta que este tipo de participación exige generalmente más tiempo y dinero y añade complejidad.

Miniplanes

La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro desarrolla un plan estratégico que sirve de guía a toda la organización. Asimismo, algunas organizaciones prefieren desarrollar planes estratégicos distintos para cada uno de los principales departamentos o programas que a su vez, están relacionados con el plan general. Frecuentemente, estos miniplanes se desarrollan cuando los principales departamentos o programas de una organización sin fines de lucro funcionan de alguna manera por separado. Por ejemplo, gracias a la planificación, una agencia grande de servicios sociales descentralizada determinó que debía realizar un cambio en su orientación. Cada uno de los tres departamentos desarrollo un plan estratégico (miniplan) para describir la implementación de esta nueva orientación. Los planes de los departamentos fueron incorporados luego al plan estratégico de la organización sin fines de lucro.

Aspectos políticos y técnicos

Para crear un buen proceso de planificación, es necesario también tener en cuenta los aspectos técnicos y políticos. Para responder a preguntas técnicas, debe disponer de la información necesaria para tomar decisiones informadas. Por ejemplo, su organización sin fines de lucro trata de decidir si debe o no instalar un centro de cuidado de niños dentro del edificio pero usted desconoce las leyes vigentes al respecto. Antes de tomar la decisión final, necesitará buscar a alguien familiarizado con el cuidado de niños para aconsejarlo acerca de las leyes vigentes y de las opciones financieras.

A veces, pueden surgir temas de naturaleza política o de relación entre los grupos durante la planificación como por ejemplo, la necesidad de obtener la cooperación de un grupo

comunitario clave. Cuando prepare el proceso de planificación, analice de qué forma lograr la adecuada participación de dichos grupos.

Orientación a aspectos importantes

El segundo consejo general para adaptar el proceso de planificación estratégica a su organización sin fines de lucro consiste en asegurarse de que la planificación esté orientada a los problemas u opciones más importantes que enfrenta a su organización. Se puede perder una gran cantidad de tiempo en temas e información que no son esenciales para el futuro de su organización. Los estudios acerca del liderazgo eficaz y las innovaciones con éxito destacan la importancia de mantener la atención centrada en las ideas más prometedoras y los problemas más importantes. Algunos ejemplos de problemas importantes podrían ser los siguientes: “¿Qué cambios debemos hacer en nuestros servicios para resolver mejor un problema en particular de la comunidad o lograr un mejor resultado?”, “¿cómo nos afectará el recorte anunciado en nuestra mayor fuente de financiamiento?” o “¿debemos aliarnos o asociarnos con otra organización cuyas fortalezas son complementarias?”

Si presta mucha atención a los primeros tres pasos de la planificación: organizarse, hacer un inventario y establecer la dirección, podrá mantener la planificación en el curso deseado y concentrarse en los aspectos importantes. Si en algún momento la planificación comienza a dispararse, hable con los demás al respecto y determinen formas de regresar a las opciones o problemas estratégicos centrales.

INSTRUCCIONES

Indique de qué forma resolverá los siguientes aspectos y escriba luego un resumen de los pasos, las responsabilidades y las fechas de entrega del desarrollo del plan estratégico.

1. Está creando un plan estratégico para:

- Toda la organización
- Toda la organización y cada uno de los principales departamentos o programas
- Una parte de la organización (un departamento o programa)
- Una coalición o iniciativa de varias organizaciones
- Otros:

2. ¿Qué periodo de tiempo está planificando?

- Los 2 próximos años
- Los 3 próximos años
- Los 4 próximos años
- Los 5 próximos años
- otro periodo (indique cual): _____

3. ¿Qué problemas importantes espera poder resolver con la planificación?

4. Tiempo dedicado a la planificación: ¿qué método prefiere?

- “Todo lo que podamos hacer en una cantidad limitada de tiempo” (menos de 16 horas en reuniones dedicadas a la planificación)
- Un método compacto: 16 a 30 horas en reuniones dedicadas a la planificación.
- Un método más amplio: más de 30 horas en reuniones dedicadas a la planificación

5. ¿Quién supervisa las tareas de planificación y las mantendrá por el buen camino?

- Una persona
- Un grupo conductor (miembros sugeridos)
- Otros:

6. ¿Empleará a un consultor u otros recursos humanos para desarrollar el plan?

- Sí
- No
- No estoy seguro(a)

Si lo hará, ¿qué clase de ayuda necesita?

Hoja de Trabajo 2

Organizar la tarea de la planificación

7. Anote los nombres de las personas que participarán en el desarrollo del plan (Incluya a personas, grupos.) Anote los pasos de la planificación en que participarán. Marque tantos casilleros como sea necesario

	Paso 1 Organizarse	Paso 2 Hacer un inventario	Paso 3 Establecer la dirección	Paso 4 Mejora y adopción del plan	Paso 5 Implementar el plan
Miembros del directorio					
Director Ejecutivo					
Otro personal o grupos del personal					
Otros grupos interesados					
Consultores y recursos humanos					

¿En qué fecha desea tener aprobado el plan? _____

Hoja de Trabajo 2 Organizar la tarea de la planificación

9. Describa brevemente los pasos que seguirá para desarrollar el plan. Una vez esbozado el proceso, revise lo junto con las personas que participarán en él. Por último, haga los cambios necesarios.

Pasos	Responsable	Fecha de terminación