

La planificación estratégica en las ONL

La planificación estratégica como método de trabajo	Los distintos tipos de ONL	Los retos de la gestión de las ONL	Qué es la planificación estratégica	Fases del proceso de planificación estratégica
	<div>Analizar</div> <div>¿Qué tipo de entidad es la nuestra? ¿Cómo se define?</div> <div>¿Cuáles son sus principales retos de gestión?</div> <div>¿Puede aplicar un proceso de planificación estratégica?</div> <div>Diseñar</div> <div>Preparar a la entidad para un proceso de planificación estratégica</div> <div>Desarrollar una fase de sensibilización</div> <div>Organizar el proceso: quién toma la decisión, cómo se organiza el proceso, cómo se desarrolla</div>			

Los distintos tipos de ONL

El sector no lucrativo es, cada vez más, objeto de estudio, para ello, las ONL se clasifican atendiendo a criterios muy diversos como su volumen de actividad, su finalidad, los tipos de entidad jurídica, los ámbitos de actuación...

En la clasificación internacional más usada¹ se establecen cinco criterios clave que determinan los rasgos básicos que debe poseer una institución cualquiera para poder ser entendida como parte del Tercer Sector:

1. Estar organizada formalmente
2. Ser privada
3. Tener ausencia de ánimo de lucro
4. Tener capacidad de autocontrol de sus propias actividades
5. Contar con un marcado grado de participación voluntaria

Gestión de ONL, por su implicación para la gestión, tiene en cuenta, además de las anteriores, dos características:

- *Prestación de servicios*

Entidades que entre sus funciones tienen la de atender, promover o dar servicios directamente a ciertos colectivos, asociaciones, territorios... o cuyas actividades tienen como objetivo único influir en la opinión, comportamientos y actitudes de la sociedad, gobiernos y organizaciones.

- *Relaciones económicas con las Administraciones y aportaciones privadas*

Entidades que cuentan con ingresos económicos procedentes de la Administraciones o cuya financiación se realiza a través de aportaciones privadas no procedentes de la financiación pública.

La gran mayoría de las entidades tienen entre sus objetivos tanto el influir social y políticamente, como el prestar servicios; y se financian tanto a través de los presupuestos públicos, como con ingresos procedentes de sus socios y de instituciones privadas.

¹ Clasificación Internacional de las ONL, estudio comparativo liderado por el equipo de la [Universidad Johns Hopkins de Baltimore \(USA\)](#)

En cualquier caso, todas las entidades -públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro- necesitan conocer su entorno, contar con estrategias para priorizar sus actividades, tener objetivos para conocer sus resultados... Es decir, una visión y planificación estratégica para disponer de coherencia entre los principios, las actuaciones y los resultados, aspectos en torno a los cuales se aglutina internamente toda la entidad y se expresa externamente ante la sociedad, la Administración y otros agentes e instituciones sociales.

Los retos de la gestión de las ONL

Es difícil generalizar a qué retos de gestión deben hacer frente las ONL por su diversidad y por el distinto grado de desarrollo y evolución de unas y otras. Sin embargo, si organizamos estos retos en externos e internos, no son difíciles de identificar algunos puntos comunes.

Muchas ONL, de una u otra forma, tienen su ámbito de actuación en el campo de los derechos sociales (educación, trabajo, vivienda, cultura, sanidad, renta...) responsabilizándose de desarrollar, complementar o mejorar la atención que prestan los servicios públicos.

La falta de definición de estos derechos, la falta de interés para que lleguen de forma efectiva a los ciudadanos con menos influencia social, los recortes presupuestarios para disminuir la deuda de las administraciones, y la emergencia de empresas privadas en el mercado del sector de servicios... son **retos externos o del entorno** que las ONL deben valorar y abordar en sus estrategias de desarrollo.

Si los retos externos pueden ser comunes, con mayor o menor repercusión en cada ONL, los **retos internos** pueden ser muy distintos de unas u otras. Existen ONL ejemplos de buena gestión y con excelentes resultados, sin embargo, en casi todas las entidades se detectan problemas de gestión y administración.

Comparando la gestión de las ONL con la de otras organizaciones lucrativas, los retos más específicos de las ONL que se suelen citar² son:

- La falta de visión y perspectiva estratégica.
- El exceso de miembros en los mismos en los órganos de dirección –o todo lo contrario-, junto a la ausencia, en muchos casos, de las competencias necesarias entre los directivos.
- La ineficacia de las reuniones de dirección.
- La ausencia frecuente de evaluación de los resultados.
- El limitado dinamismo de los equipos directivos.

² Jansen PJ, Kilpatrick AR. The dynamic non profit board. The McKinsey Quarterly 2004 Number 2, <http://www.mckinseyquarterly.com/>

Ante retos como estos, la transferencia mimética de métodos de gestión y dirección de empresas o de la Administración pública es bastante habitual y, si bien cualquier método o estrategia que mejore la gestión puede ser útil, todos debe ser adaptados teniendo en cuenta las características propias y específicas de su destinatario, en el caso de las ONL, aspectos como la prioridad del beneficio social, la presencia de voluntariado, ausencia de clientes reales...

La planificación estratégica

Académicamente, la planificación estratégica es un proceso de reflexión sobre los objetivos y aspiraciones de futuro de la entidad, tras el análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, la identificación de sus fortalezas y debilidades internas, y la valoración de su *posición competitiva*. Este proceso permite definir unas estrategias y líneas de actuación para mantener y mejorar la posición de la entidad y alcanzar las metas propuestas.

No es un método sofisticado, tampoco algo que sólo puede ser realizado por expertos; toda persona, toda entidad tiene una estrategia más o menos transparente y organizada. En muchos casos, sólo es necesario, a través de un método de trabajo, hacer transparente esa estrategia: que sea conocida y compartida por toda la entidad y, lo que es más importante, que las tareas, las actividades de cada día sean coherentes con los objetivos, fines y aspiraciones de la entidad.

Un proceso de planificación estratégica es, ante todo, un proceso de reflexión global sobre *todas* las funciones y ámbitos de la entidad; un instrumento para desarrollar principios y valores, crear cultura, conducir cambios y compartir, individual y colectivamente, el marco de desarrollo de la entidad.

En definitiva, un proceso para dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Hacia dónde queremos que se dirija nuestra entidad?
- ¿Qué caminos hemos de escoger para conseguirlo?
- ¿Qué principios deben guiar nuestras opciones?

Dirigir, gestionar, administrar, no es otra cosa que establecer los métodos y procedimientos para conseguir los fines y objetivos propuestos. La planificación estratégica supone:

- Conocer y establecer los objetivos que la entidad debe tener a medio y largo plazo.
- Optar por diseñar los proyectos y métodos que ofrecen más facilidad para conseguir esos objetivos y no diseñar acciones descontextualizadas de ellos.
- Diseñar el modelo de organización interna de la entidad más adecuado para desarrollar los proyectos.

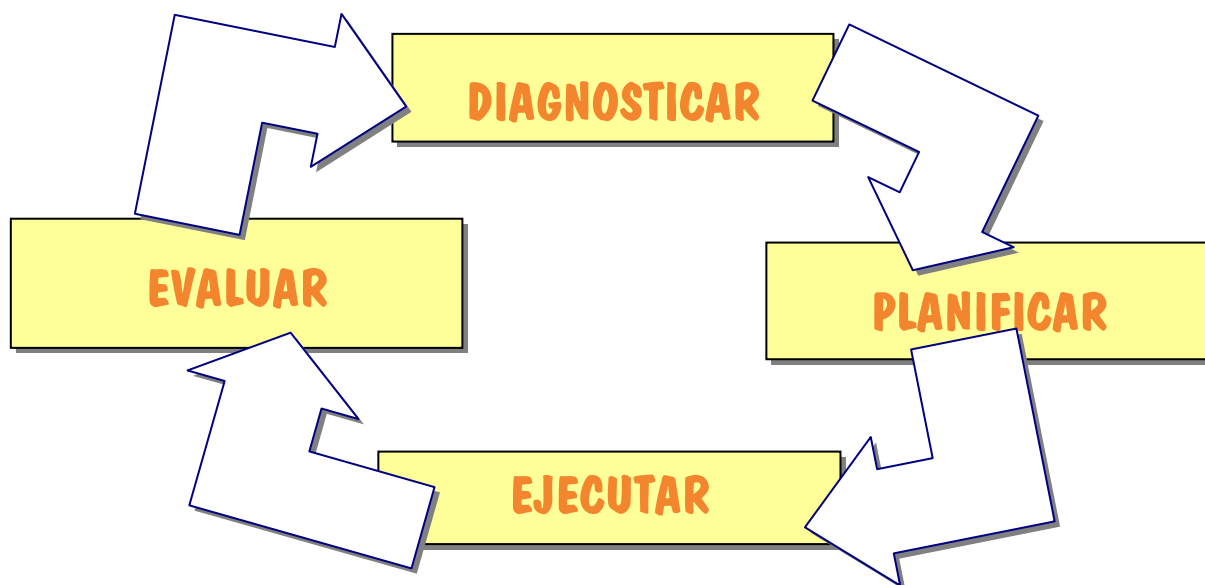
- Disponer de información suficiente para conocer cómo se están consiguiendo los objetivos y la contribución que cada proyecto, actividad o tarea realiza a ellos.

Utilizamos *Planificación estratégica* para el proceso de análisis y formulación de la estrategia y *Dirección estratégica* para el proceso que suma a la planificación estratégica, su implantación y control.



Fases del proceso de planificación y dirección estratégica

Como en muchos otros temas, “cada maestrillo tiene su librillo” y, si bien hay un amplio consenso respecto a lo que la planificación y dirección estratégica implica –analizar, establecer metas y definir estrategias en función del análisis para alcanzarlas; poner en relación todos los elementos de la entidad-, a la hora de establecer los elementos u organizar las fases de trabajo, hay diferencias.



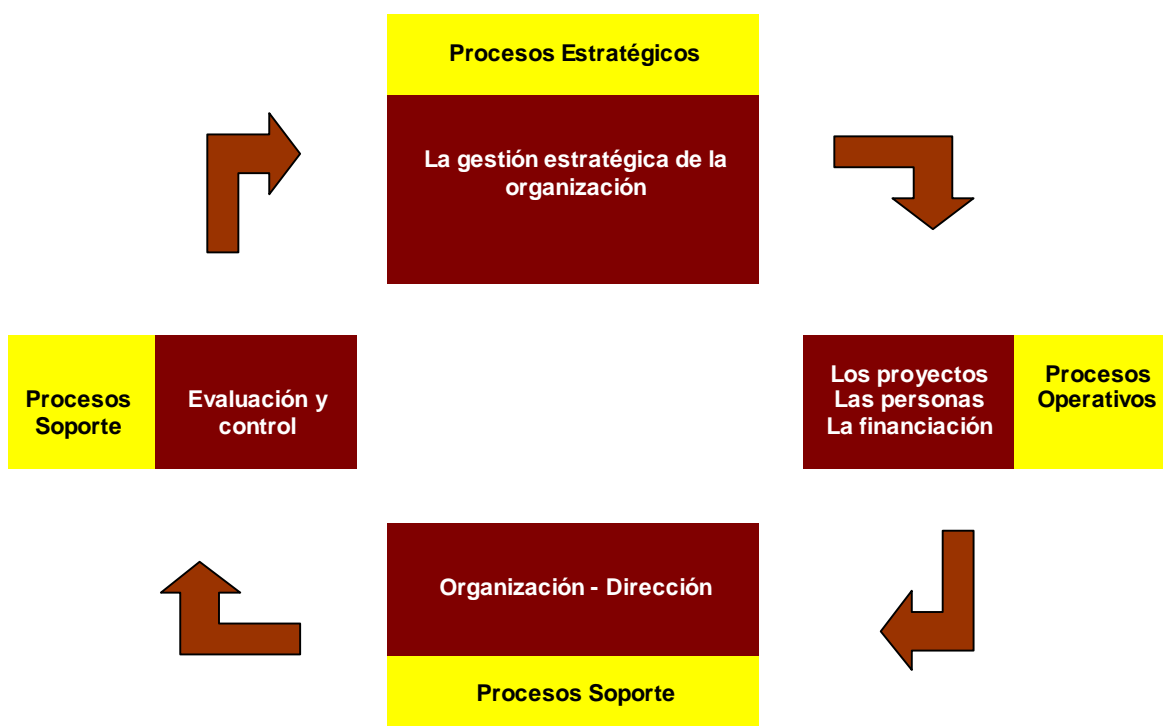
Todas las entidades tienen unos elementos comunes que se pueden esquematizar en tres tipos de *procesos*

- ❑ **Los procesos estratégicos**, que son el referente de la entidad: su filosofía, su ideario, el objeto y la finalidad de su existir. Cuando se definen para un periodo de tiempo determinado, constituyen la misión, los valores, las líneas estratégicas, y los objetivos de la entidad.

- ❑ **Los procesos operativos**, que son los que desarrollan los procesos estratégicos, los que los hacen viables y efectivos: los usuarios o clientes, los servicios, los proyectos, la gestión de los recursos tanto humanos, como físicos o económicos.

- ❑ **Los procesos de soporte**, que facilitan la implantación y el desarrollo de los servicios y los proyectos a la vez que nos informan del nivel de consecución de los objetivos de la entidad, de las dificultades o nos previenen de qué cambios hay que introducir: la forma de dirigir y organizar la entidad, el modelo de participación y toma de decisiones; los sistemas de información para visualizar la consecución de los objetivos y replantear los cambios necesarios para alcanzar mejores resultados o rentabilizar mejor los esfuerzos.

Todos estos procesos y elementos son dependientes entre sí, de tal forma que la



modificación de cualquiera de ellos obliga a definir o adecuar los demás. Así, en función del análisis de cada uno de los procesos que configuran la entidad, la planificación estratégica les da coherencia y *los hace estratégicos* -la dirección, la selección de los usuarios, los servicios, los proyectos, el modelo de organización de la entidad...- de forma que todo converja y se retroalimente sobre la base de los principios de la entidad.

En **Gestión de ONL**, la planificación se ha organizado entorno a cuatro fases: organizar el proceso de trabajo, diagnosticar, planificar, implantar-evaluar. Además, por el hecho de que muchas entidades se inician en un trabajo de este tipo, se ha dedicado una fase previa de sensibilización, presentación de conceptos, análisis de la disposición de la entidad...

Fase 0: Sensibilización, disposición de la entidad hacia la planificación

En las ONL la gestión ha estado, en muchas ocasiones, tradicionalmente asociada a burocracia y a valores *lejanos al espíritu* de las entidades: competencia, rentabilidad, beneficio... En esta fase, se analizan los conceptos básicos –planificación, gestión, estrategia- con el objetivo de identificar si existen prejuicios sobre ellos y acercarlos a la entidad y sus valores.

Fase 1: Organizar el proceso

Un proceso de planificación no es el seguimiento de un *índice* o manual por muy buenos que sean. La fase de organización aborda la adaptación del método de planificación estratégica a la realidad de la propia entidad. En ella se toman las decisiones básicas sobre los elementos, el orden de los mismos y las metodologías con que se llevará a cabo. Por ello, es fundamental prestar atención especial a dos cuestiones:

- Dedicar el tiempo suficiente a la Fase de Organización: de ello depende el éxito o fracaso de todo el proceso.
- Disponer de una mínima estructura en la entidad para desarrollar el proceso de planificación estratégica, poder contestar de forma clara a preguntas como:
 - ¿Quién toma la decisión de empezar?
 - ¿Quién toma las últimas decisiones?
 - ¿Qué nivel de participación es necesario?
 - ¿Cómo se organiza la participación?
 - ¿Cómo se organizan las distintas fases del trabajo?

La falta de una estructura definida puede ser frecuente en entidades poco vertebradas o que no tengan establecido un sistema de toma de decisiones y de delimitación de funciones entre sus distintas unidades o responsables. En consonancia con las peculiaridades de cada entidad, deberán abordarse inicialmente, al menos, los siguientes puntos:

- ¿Quién decide?

El órgano o personas que tienen esa *responsabilidad* en la entidad. Por ejemplo el patronato, el consejo de administración, el consejo de dirección.

- ¿Quién organiza y es responsable de que el proceso sea un éxito?

Aquellas personas que tienen esa *función* en la entidad. Por ejemplo el gerente, el director, el presidente...

- ¿Quién participa en el proceso?

Los socios, los contratados, los voluntarios... cada uno en lo que sabe y sobre lo que es responsable, bien de forma individual o a través de grupos de trabajo.

Fase 2: Diagnosticar

El objetivo de la fase de diagnóstico estratégico o de análisis de situación es valorar la entidad respecto al *territorio* y *ámbito* en el que desarrolla su actividad, así como considerar sus debilidades y fortalezas internas. El resultado de esta fase, el diagnóstico estratégico, es la base para la siguiente fase de trabajo.

Para desarrollar el análisis, será necesario disponer de información sobre una serie de aspectos, algunos externos y otros internos.

- **Análisis externo:** el objetivo es recabar y analizar la información más relevante sobre las distintas dimensiones que presenta el entorno donde la entidad desarrolla su actividad y sobre los principales factores que pueden influir, con sus cambios, en su comportamiento futuro. Se analiza el entorno macro –aquellos aspectos generales que pueden influir en la entidad- y el entorno micro –el más cercano-.
- **Análisis interno:** una de las partes más importantes del proceso de planificación estratégica es la referida al análisis o diagnóstico interno de la entidad. En ella reside gran parte de las posibilidades de éxito del plan estratégico que se elabore y su grado de impacto. El diagnóstico interno intentará definir la posición y capacidad de la entidad, de cada uno de sus departamentos o servicios, detectando los puntos fuertes y débiles de la entidad y de su cartera de servicios.

Fase 3: Planificar

Una vez realizado el diagnóstico estratégico, se cuenta con información suficiente para definir lo que será la razón de ser de la entidad durante el tiempo en el que dure el plan estratégico –la misión-, las normas por las que se regirá y que marcarán el cómo

se harán las cosas –los valores-, los caminos que se seguirán para alcanzar la meta – las líneas estratégicas- y los pasos concretos que se darán –los objetivos-.

- Definición de los elementos nucleares de la entidad
 - Misión y valores de la entidad.
 - Líneas estratégicas.
 - Objetivos.
- Definición y desarrollo de los elementos operativos en coherencia con la misión, líneas estratégicas y objetivos:
 - Definición de los usuarios o clientes a los que se van a dirigir los servicios y proyectos de la entidad.
 - Definición de su cartera de servicios.
 - Definición y diseño de los proyectos de trabajo a realizar durante los próximos años.
 - Definición de los métodos profesionales y actividades que sustentarán cada servicio y proyecto.
 - Estimación de la actividad a realizar.
 - Recursos humanos necesarios.
 - Modelo de formación continuada de los profesionales.
 - Estimación de los ingresos y gastos durante los próximos años.
 - Definición del sistema de organización de la entidad más adecuado.
 - Método de evaluación y seguimiento para contar con la información necesaria para volver a iniciar el ciclo de planificación estratégica.

Fase 4: Implantar - evaluar

El plan estratégico se elabora para un periodo determinado –3 a 5 años, depende de cada entidad- año a año, se planifican los proyectos que se desarrollarán.

- Cronograma de la fase de implantación.

Documentos del proceso de planificación

El **manual de planificación** tiene como finalidad describir la metodología y guiar el proceso de planificación estratégica para que no se produzcan desviaciones de los pasos y procedimientos acordados, y para recoger las conclusiones que se vayan generando. En él se van documentando cada uno de los pasos, de los métodos de trabajo utilizados.

Es la guía paso a paso del proceso, también sirve para planificar el proceso de trabajo y recoger toda la información que en él se genere. En general, es un documento interno de la entidad.

El **Plan estratégico** es el documento que recoge las conclusiones del proceso de planificación: la misión, los valores, las líneas estratégicas y los objetivos, la cartera de servicios, la definición de los usuarios, la definición de los proyectos que se llevarán a cabo y la descripción de los mismos, cómo se organizará la entidad, cómo se gestionarán los recursos humanos y económicos...

Es un documento interno, que ha de llegar a todas las personas de la entidad pero, en buena medida, es también un documento de imagen de la entidad. Su difusión más allá de la entidad -web, editado y distribuido- es signo de transparencia.

Para ello, suele haber una versión adaptada a tal fin que recoge, generalmente, una breve descripción o justificación de por qué se hace el Plan y cómo, las conclusiones del diagnóstico, la misión, los valores, las líneas estratégicas, los objetivos y, a veces, el organigrama. Puede ser tan breve como un tríptico o un folleto.

Lo importante no es elaborar uno u otro documento, sino generar pensamiento y visión estratégica en la entidad, pero poner por escrito el método de trabajo que se seguirá en el proceso, las conclusiones... facilita que puedan ser conocidos por todas las personas.

Duración del proceso de planificación

El proceso de planificación –las fases relativas a organizar, diagnosticar, planificar– puede durar tanto como la entidad decida y puede ser llevado a cabo cuando se considere oportuno. Todo dependerá del nivel y la amplitud con que se realice, de la

experiencia de la entidad, de si se aborda sólo un aspecto o se reajusta toda la entidad...

La implantación, la duración del Plan que resulte del proceso, tiene también la vigencia que establezca la entidad -4, 5 años...- y año a año se elabora un plan anual en el que se concreta qué se hará ese año de lo acordado en el Plan estratégico.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA + DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

