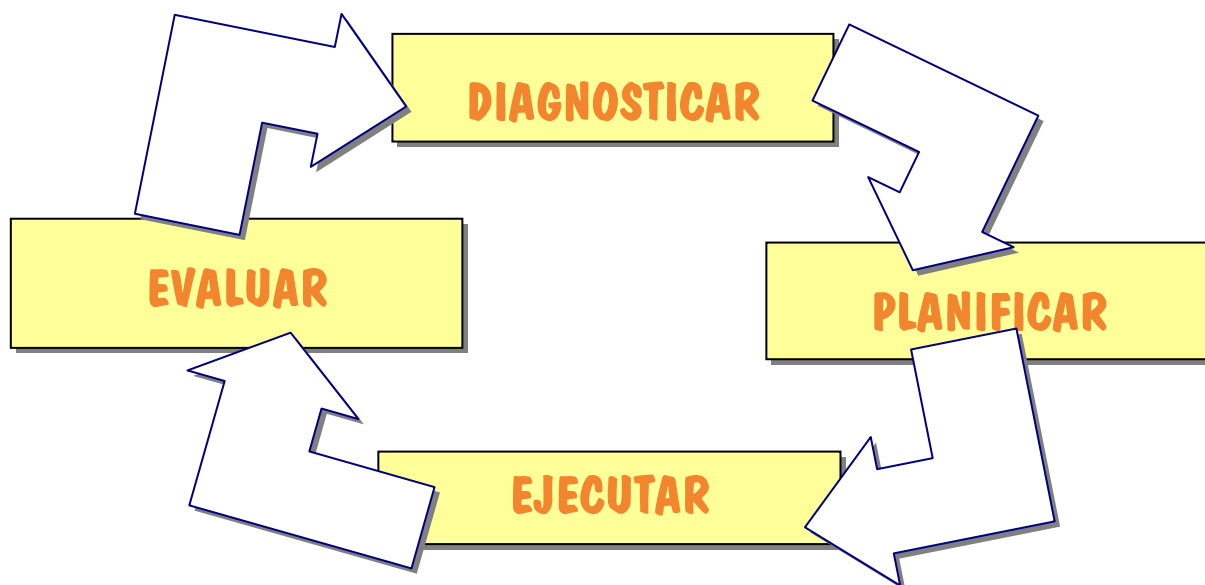


## Fases del proceso de planificación y dirección estratégica

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.

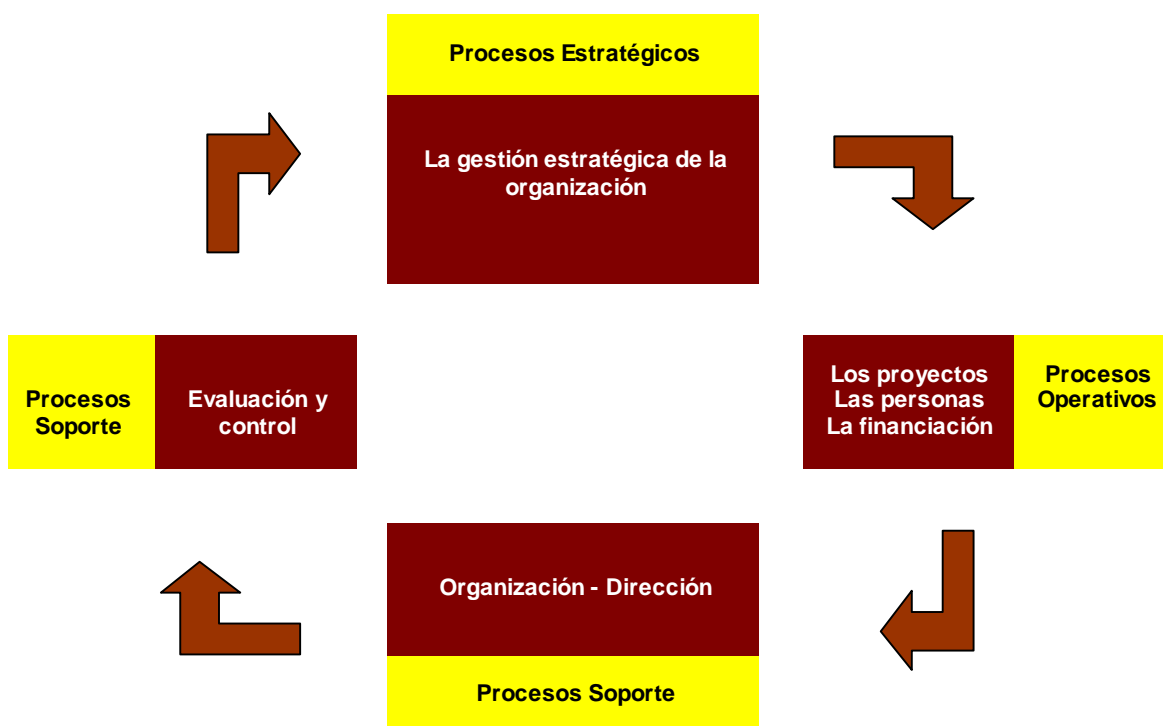


Todas las entidades tienen unos elementos comunes que se pueden esquematizar en tres tipos de *procesos*

- ❑ **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.