

# Full

PLATAFORMA DE VOLUNTARIAT SOCIAL  
DE LA COMUNITAT VALENCIANA

A globe on the left side of the page, showing parts of the Pacific Ocean and the Americas. To its right is a large cluster of colorful pushpins in various colors (red, yellow, green, blue, purple).

dossier  
***Guía para la  
elaboración e  
implementación  
del Plan Estratégico  
y Plan de Gestión  
en Entidades No  
Lucrativas de  
Acción Social con  
Voluntari@s***

#19

**Editado por:**  
PVSCV

**Coordinador de la Revista:**  
Chema Montserrat

**Fotografías:**  
Stock.XCHNG

**Diseño e impresión:**  
Empresa Editorial Gráficas Izquierdo

D.L.: V-1134-2007

**Plataforma de Voluntariat Social  
de la Comunitat Valenciana**  
Fuencaliente, 1 · 46023 Valencia  
Tlf.: 96 331 27 44 - Fax: 96 330 03 05  
platavol@platavoluntariado.org  
www.platavoluntariado.org



# Participa **Full**

En este boletín poniéndote en contacto con nosotros o enviándonos los artículos a la PVSCV:  
[platavol@platavol.org](mailto:platavol@platavol.org)

Todos los artículos deben ir firmados por su autor.

Los artículos nunca pueden hacer apología de una ideología política, personal o de religión, han de ir dirigidos a la defensa de los derechos humanos y los colectivos más desfavorecidos, y explícitamente orientados a la promoción del voluntariado en todos los ámbitos.

Las opiniones expresadas en esta revista no reflejan necesariamente la política o los puntos de vista de la PVSCV.

# Sumario



**4.** INTRODUCCION A LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y DE GESTIÓN. **5.** JUSTIFICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y DE SU PLAN DE GESTIÓN. **7.** AGRADECIMIENTOS. **7.** GLOSARIO DE TERMINOS. **12.** PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD (FOTO FIJA DEL PRESENTE). **12.** DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES. **13.** ANÁLISIS. **17.** IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA ENTIDAD E IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE O CRÍTICOS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS. **17.** DIAGNOSTICO (ANÁLISIS DAFO). **20.** ESTRUCTURA GENERAL DE OBJETIVOS Y DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CONFORME A CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y PRIORIZACIÓN DE LAS MISMAS. MAPA DE LAS ESTRATEGIAS. **22.** ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. DEFINICIÓN DE PUESTOS. RESPONSABLES. **22.** FIJACIÓN DE INDICADORES, METAS Y RESPONSABLES. **24.** SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. CUADRO DE MANDO INTEGRAL. **25.** ANEXOS.





# INTRODUCCION A LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y DE GESTIÓN

En el año 2008, hemos pasado uno de los momentos más importantes de la PVSCV en los últimos años, y es necesario que todas las entidades socias tengáis conocimiento de las estrategias que hemos utilizado para salir adelante.

Cómo recordareis el año 2008 empezó con problemas derivados de la formación.

El fin de la formación, supuso la necesidad de encontrar nuevas formas de facilitar recursos a las entidades. Como recordareis el fin de la Plataforma siempre ha sido encontrar recursos; humanos, técnicos y económicos para sus entidades socio. Pues bien, el desencuentro con Fundar en el ámbito de la formación, supuso la necesidad de encontrar estos nuevos ámbitos de actuación para poder facilitar los recursos a las entidades.

Este nuevo enfoque se ha orientado a facilitar a las entidades nuevos productos, nuevas capacidades, y nuevos medios que desde el asesoramiento y consultoría permitan alcanzar mejor nuestros objetivos como entidades.

En este ámbito se concretan proyectos como el de las ayudas para el cumplimiento de la Ley de Protección de datos, las ayudas

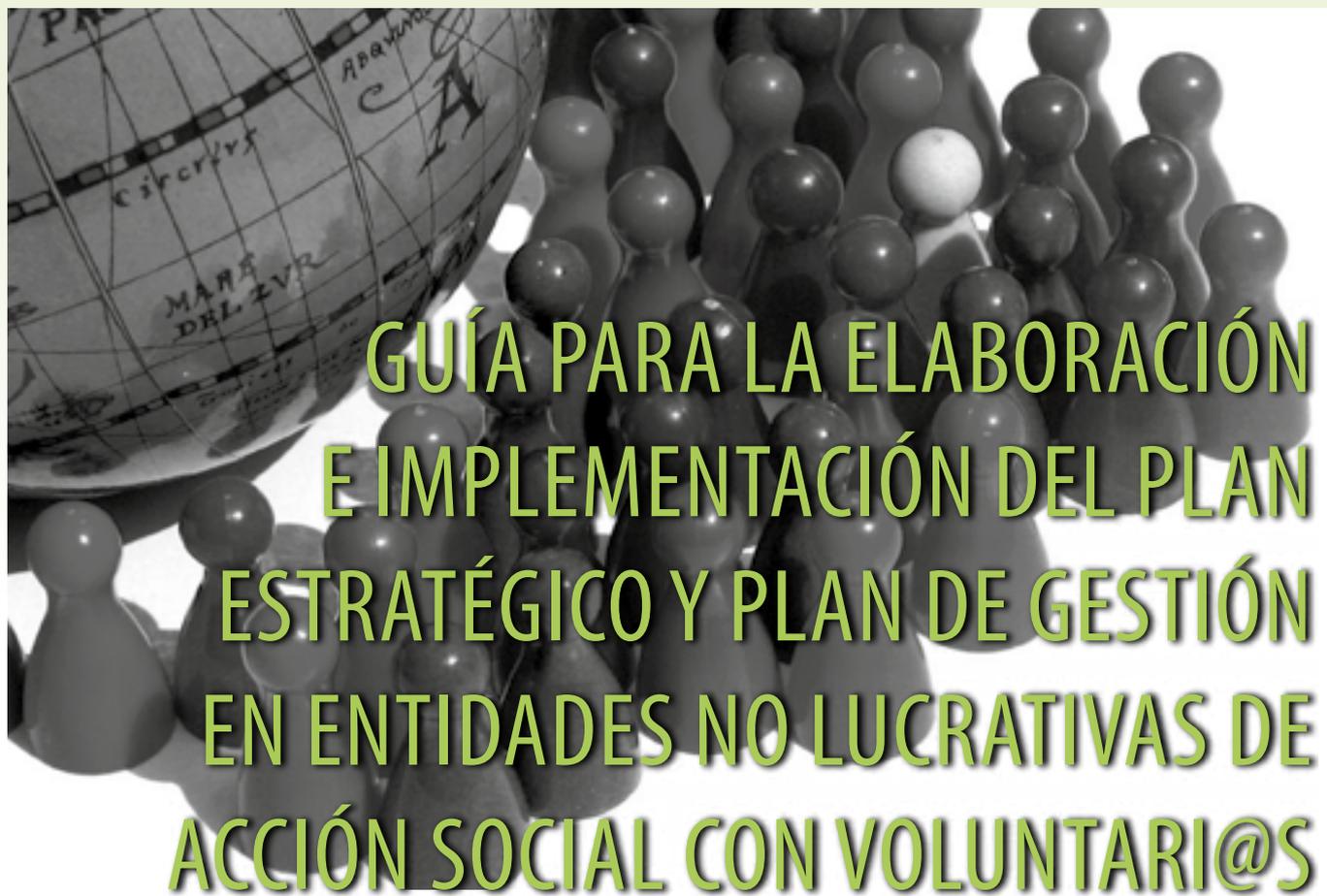
para la seguridad informática, las ayudas al Plan de calidad o la elaboración del Plan asociativo para la captación del voluntariado. Pero hoy tenemos especial interés en presentaros las ayudas para la elaboración del Plan de Gestión.

Este es un aspecto fundamental que todas las entidades han de tener en cuenta para mejorar en los aspectos clave de su gestión como entidad.

Es por ello muy importante que conozcamos lo que la nueva PVSCV nos puede ofrecer ( nos está ofreciendo) y lo usemos en beneficio de nuestra entidad y sobretodo de los colectivos con los que trabajamos.

Está claro que si no pedimos lo que hemos conseguido para nuestras entidades socias otros lo podrán disfrutar.

**Javier Edo Ausach**  
*Presidente de la PVSCV*



# GUÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE GESTIÓN EN ENTIDADES NO LUCRATIVAS DE ACCIÓN SOCIAL CON VOLUNTARI@S

## JUSTIFICACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y DE SU PLAN DE GESTIÓN

*Recuerdo el dialogo de Alicia con el gato de Cheshire.  
-Alicia pregunta: ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?  
-Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar –dijo el Gato.  
-No me importa mucho el sitio... –dijo Alicia.  
-Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes –dijo el Gato.  
**¿Es posible ponerse a andar sin saber a dónde queremos ir?***

En los últimos años las Entidades No Lucrativas de Acción Social están inmersas en procesos de transformación dirigidos, en última instancia, a mejorar la calidad de sus actividades, así como a la adquisición de mayor rigor y transparencia en su gestión. De otra parte, la limitación de recursos y la dependencia financiera que, a menudo,

afrontan las Entidades, el entorno dinámico y cada vez más competitivo en el que operan y la necesidad de satisfacer las demandas y expectativas de sus grupos de interés (usuarios, entidades financiadoras, administraciones, profesionales, voluntariado, etc.) obligan a las Entidades a realizar una **reflexión estratégica** para decidir adonde quieren ir con el fin de asegurarse su supervivencia, la viabilidad de su **misión** y su crecimiento ahora y en el medio plazo.

Planificación Estratégica es la herramienta de gestión que nos permite conocer mejor nuestra historia y nuestro presente y mejora la manera de relacionarse con el entorno con el fin de lograr sobrevivir, crecer y dar viabilidad a nuestros proyectos. Es, por tanto, una herramienta que facilita el hecho de que la Entidad alcance la situación adecuada para cumplir su misión y alcanzar el futuro deseado.

En efecto, ¿cómo se puede planificar el futuro, desconociendo el pasado y el presente?; si no se conoce la actual situación, ¿qué tal realista sería la planificación?; si no se tienen las ideas claras de dónde venimos, ¿cómo lograremos saber dónde vamos?; se cumplirá, entonces, la proverbial afirmación de que **si no se sabe a dónde ir, cualquier camino conducirá allá.**

## ► DOSSIER: GUÍA PARA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN PLANES ESTRATÉGICOS

La capacidad de gestionar la estrategia, es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la Entidad a través de esquemas básicos y prácticos, que permitan la suficiente flexibilidad para adaptarse o anticiparse a los eventos del entorno, con el fin de generar ventajas que le garanticen permanecer y crecer exitosamente. La planificación es previa a las otras funciones ya que es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia y eficiencia sin disponer de unos Planes adecuados que los informen.

Con la administración de la estrategia, mediante el Plan de Gestión, el camino trazado y el cómo recorrerlo está planteado en solidas bases edificadas con estudios apropiados del entorno y de los recursos con los cuales puede contar la Entidad. Las acciones de los directivos de la Entidad no se dejarán a la improvisación del momento para fijar rumbos o para solucionar problemas coyunturales.

El esfuerzo en torno a la elaboración del Plan Estratégico se basa fundamentalmente en la participación de las personas implicadas en el ámbito de aplicación del propio Plan en torno a los diferentes apartados.

Sin embargo, si pensamos a nivel individual, el esfuerzo, a lo largo de todo el proceso de elaboración del Plan, debería centrarse en los siguientes aspectos:

- recoger información de manera efectiva,
- desarrollar y explorar alternativas estratégicas,
- pensar en las implicaciones futuras de las decisiones presentes.

El esfuerzo en torno a la elaboración del Plan Estratégico nos puede ayudar a:

- facilitar la comunicación y participación,
- acomodar intereses y valores divergentes,
- diseñar un proceso de toma de decisiones razonable,
- promover una adecuada implantación de las decisiones.

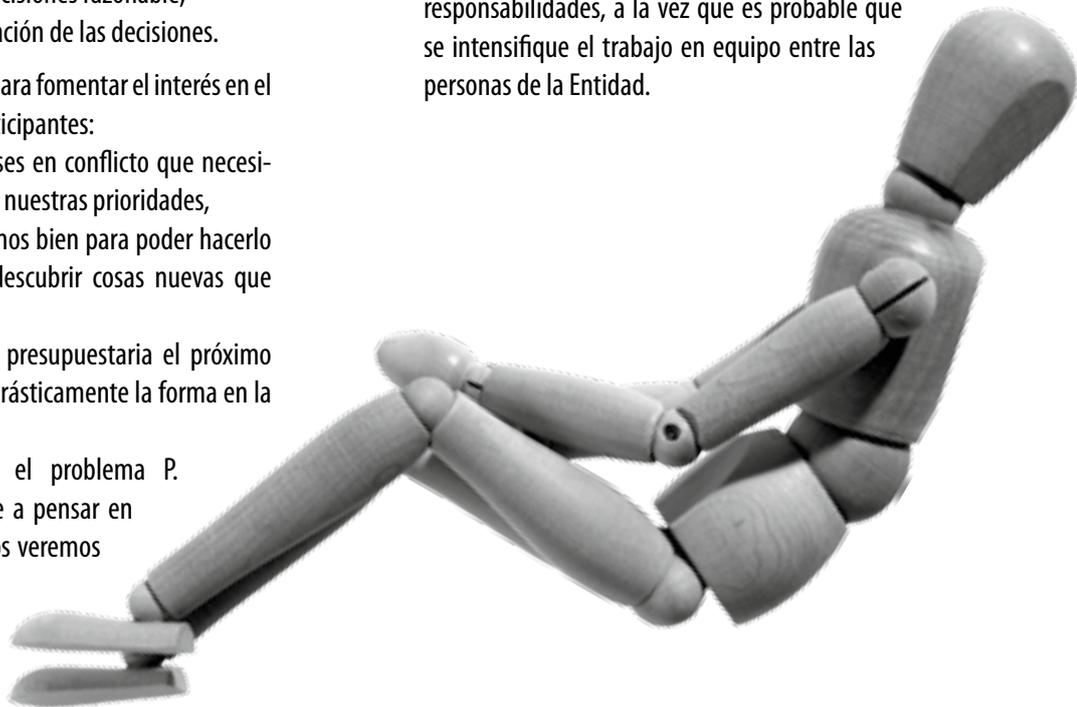
Las siguientes frases pueden servir para fomentar el interés en el esfuerzo a realizar por parte de los participantes:

- Nos enfrentamos a tantos intereses en conflicto que necesitamos un proceso para establecer nuestras prioridades,
- Necesitamos aclarar lo que hacemos bien para poder hacerlo mejor, y también necesitamos descubrir cosas nuevas que deberíamos estar haciendo,
- Podemos esperar una reducción presupuestaria el próximo año a menos que replanteemos drásticamente la forma en la que hacemos las cosas,
- Tenemos delante de nosotros el problema P. Necesitamos algo que nos ayude a pensar en su solución; en caso contrario, nos veremos seriamente perjudicados,

- Los nuevos procedimientos establecidos por la Administración y por Entidades Financieras, para la concesión de subvenciones, nos exige realizar este esfuerzo,
- Queremos utilizar la planificación estratégica para educar, implicar y revitalizar a nuestro personal.

La elaboración e implementación de un Plan Estratégico, puede aportar a la Entidad beneficios, como:

1. Proporcionar una visión "estratégica" a la hora de pensar y actuar, lo cual se traduce en:
  - Recogida sistemática de información interna y externa,
  - Prestar atención al aprendizaje de la Entidad,
  - Aclarar la dirección futura de la Entidad,
  - Establecer las prioridades para la acción.
2. Mejorar el proceso de toma de decisiones, puesto que centra la atención en los asuntos cruciales y en los retos a los que se enfrenta la Entidad, y ayuda a los responsables de la toma de decisiones a decidir qué deberían hacer al respecto. Por tanto, ayuda a:
  - Formular y comunicar claramente las intenciones estratégicas,
  - Desarrollar una base coherente y defendible para la toma de decisiones y después coordinar las decisiones resultantes a través de los distintos niveles de la organización,
  - Ejercer la máxima discrecionalidad en aquellos asuntos que están bajo nuestro control.
3. Beneficiar a las personas de la Entidad.
  - Los responsables de la toma de decisiones pueden definir más claramente sus papeles y darse cuenta de sus responsabilidades, a la vez que es probable que se intensifique el trabajo en equipo entre las personas de la Entidad.



La Planificación Estratégica no es:

- La panacea que resuelve todos los problemas. Simplemente proporciona una serie de conceptos, procedimientos, y herramientas diseñadas para ayudar, a los responsables de la toma de decisiones, a pensar y actuar de manera estratégica.
- Un sustituto del liderazgo. Los responsables de los diferentes Departamentos de la Entidad deben comprometerse en el proceso de planificación, o de lo contrario, los intentos de utilizarlo fracasarán. Es importante transmitir la idea de triunfo.
- La creación de una estrategia para la Entidad. Las estrategias de la Entidad pueden ser tanto planeadas como no planeadas. La Planificación Estratégica resultará en el establecimiento de una serie de intenciones para la Entidad, pero lo que en la práctica se realice será una combinación de esas intenciones y de lo que surja en el camino. Hay que estar abiertos a oportunidades e ideas que aparezcan en el futuro y que no se tuvieron en cuenta en el proceso de planificación.
- Una moda pasajera. A diferencia de otras técnicas de gestión, que asumen una racionalidad formal en los procesos de toma de decisiones, la Planificación Estratégica reconoce la naturaleza política de dichos procesos. Es decir, el modelo es deductivo, no racional deductivo. En la práctica esto se traduce en el hecho de que se comienza analizando los problemas y asuntos relevantes (que por definición implican conflicto, no consenso). A medida que se acumulan esfuerzos para resolver estos problemas, van surgiendo las políticas y programas que permitirán afrontarlos.

## AGRADECIMIENTOS

Deseamos manifestar nuestro agradecimiento a las Entidades, pertenecientes a la PVSCV, que han colaborado con nosotros durante las sesiones dedicadas a la reflexión estratégica y nos han animado a elaborar esta Guía para facilitarles el proceso de implementación y desarrollo de los Planes Estratégicos y de Gestión y otros Operativos en las propias Entidades.

Citamos a:

- Casal de la Pau,
- ASPANION,
- COTLAS,
- PATIM,
- AVAPREM,
- Tierra de Hombres,
- Save the Children C.V.
- ACUDIM.

De nuestra parte, deseamos que esta Guía sea usada, para planificar la gestión y mejorarla, por el mayor número posible de Entidades No Lucrativas de Acción Social para lo cual la dejamos abierta en internet.

## GLOSARIO DE TERMINOS

**Actividad**, es una suma de tareas. Pueden agruparse en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

**Benchmarking**, proceso continuo de comparación de productos, servicios y prácticas de la ONG a lo largo del tiempo (benchmarking interno) o con otras ONG del sector o de otros sectores (benchmarking externo). Implica la definición del estándar básico deseable para un servicio.

**Buena práctica**, toda práctica que se orienta a la mejora de la calidad de vida, ya sea de forma directa en la relación con los clientes, o de manera indirecta en la creación de las condiciones y del ambiente adecuado para que se puedan dar una fructífera relación y los apoyos directos que precisen cada uno de los clientes. Dicho de otra forma, las prácticas no orientadas a la mejora de la calidad de vida son acciones que no añaden valor y que, por tanto, han de ser despreciadas o eliminadas.

**Ciente**, persona, colectivo o entidad que recibe un servicio de la organización.

**Ciente final**, usuario o colectivo, al que va dirigido el servicio y por el cual se justifica la existencia de la organización.

**Ciente interno**, persona de la organización, ya sea empleada, voluntaria, o colaboradora, a la que se dirigen las actividades de otras personas o grupos de la propia organización.

**Comparación**, las organizaciones someten su actividad y resultados a comparaciones con otras organizaciones externas. Esta puede realizarse con organizaciones específicas, con medias del sector o con organizaciones reconocidas como las mejores.

**Cultura**, conjunto de ideas, creencias, valores, conductas que por su regularidad, consistencia y carácter compartido conforman la identidad de un colectivo, organización o sociedad.

**Dirigir**, es el proceso que consiste en llevar a la organización a avanzar hacia la visión de futuro y cumplir la misión, asegurando que todas las partes actúen integrada y coordinadamente, optimizando las capacidades y recursos.

**Eficacia**, es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados objetivados.

**Eficiencia**, es la relación existente entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

## ► **DOSSIER:** GUÍA PARA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN PLANES ESTRATÉGICOS

**Empowerment (empoderamiento)**, concepto de delegación de responsabilidades, potenciando las iniciativas y capacidades personales y profesionales de los empleados al máximo. En un ambiente de servicio han de estar capacitados para realizar lo que satisfaga al cliente sin miedo a las quejas por parte de la dirección.

**Entidad**, es un Sistema, o sea el conjunto de los elementos, mutuamente relacionados: conceptos, principios, recursos, información, personas y procesos requeridos para lograr, en unas actividades definidas y planificadas, los resultados objetivados.

**Entornos**, conjunto de variables físicas, sociales, políticas, económicas, etc. que rodean, interrelacionan y afectan a una persona u organización y con las que se constituye un sistema.

**Entorno complejo**, tipo de entorno sometido a las características propias de la complejidad: cambio constante, desorden, incertidumbre, interrelación, imprecisión, contradicción, etc.

**Estrategia**, arte de identificar las opciones más favorables para alcanzar un fin o visión de futuro, a medio-largo plazo, y de coordinar las acciones de todas las partes implicadas en la consecución de dicho fin.

Conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite a la organización o sus servicios cumplir con la misión y alcanzar los objetivos marcados.

**Estructura**, la estructura de funcionamiento está integrada por sistemas que regulan las relaciones entre servicios / programas / equipos, a nivel jerárquico y horizontal. Es, pues, una red que actúa en el mismo espacio y que tiene recursos e instrumentos compartidos.

**Evaluación**, es un hábito de trabajo que nos permite valorar el cumplimiento de los objetivos, las desviaciones que se han producido y las medidas a adoptar para mejorar o cambiar los procesos de trabajo.

**Evidencia**, se refiere a la información presentada, la cual debe hacer referencia al enfoque, despliegue, evaluación y revisión del criterio que se esté evaluando.

**Excelencia**, prácticas sobresalientes en la gestión y resultados de una organización. La excelencia es el máximo nivel de calidad al que puede llegar una organización.

**Expectativas**, características o prestaciones que los usuarios esperan que tengan los servicios que son demandados al Servicio o Unidad.

**Gestión**, gestionar una Entidad es movilizar todos sus posibles recursos y energías para que consiga cumplir su misión. La Gestión debe ser modelizable para que sea visible y medible (auditable).

**Información**, conjunto de datos interpretados y organizados que facilitan la toma de decisiones.

**Líder**, todo aquel que tiene a su cargo personal o un puesto de responsabilidad dentro de la organización (equipo directivo, jefe de área, departamento, servicio, instituto, unidad o sección, y mandos en general). Aquella persona que coordina y equilibra los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés y participan en la organización.

**Liderazgo**, es la actitud y habilidad de compartir la visión considerando sujetos activos a los profesionales y clientes (y no simplemente recursos o medios) y de potenciar las capacidades hacia el cumplimiento de la misión o las metas conocidas y deseadas. El liderazgo de equipos y de proyectos es aquel tipo de liderazgo que consigue dotar de sentido y dirección (orientación) a cada una de las fases de los procesos de trabajo y a cada una de las tareas, de forma que cada persona tenga clara la importancia de su aportación a los resultados, así como la interrelación de su función y tarea con las del resto de personas, aportando y añadiendo valor a los equipos de trabajo y logrando que el protagonismo sea asumido por éstos más que por las personas.

**Líneas Estratégicas**, documento que recoge la misión, visión, diagnóstico de la situación y objetivos Misión Define la razón de ser de la Universidad, de acuerdo con los valores y expectativas de las personas con intereses en ella.

**Mapa de procesos**, representación gráfica de las actividades que se desarrollan en la misma y de las interrelaciones entre estas y con el exterior, en función de la misión, objetivos, entradas (input) y salidas/servicios (output) de la organización. Descendiendo en el nivel de análisis, se llega a los diagramas o esquemas de los procesos, que visualizan el modo en que las personas desempeñan su trabajo para conseguir los objetivos propuestos. Estos esquemas incluyen las tareas y actividades a realizar, de forma secuencial, con un principio y un final, dependiendo del ámbito de cada proceso.

Para seleccionar sus procesos clave, la organización debe tener en cuenta sus prioridades estratégicas. En general los procesos clave suelen ser los que tienen en un momento dado un mayor impacto sobre la satisfacción de los clientes y los resultados de la organización. La responsabilidad de su gestión recae en general directamente sobre el equipo directivo

**Mapa estratégico**, lo constituye el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales.

**Meta**, requisito específico de rendimiento, cuantificable en la medida de lo posible, perteneciente a la organización, que proviene de los objetivos relevantes y que necesita ser conseguido para alcanzar estos objetivos.

**Misión**, una misión es una formulación que expresa el tipo de vínculo, o el tipo de compromiso, que una organización establece entre su actividad y las necesidades del entorno en que está inserta. La misión de una organización refleja la razón de ser de ésta, es decir, el por qué y el para qué de su acción cotidiana; así mismo es la declaración que describe el propósito o razón de ser una organización y le da la personalidad específica, diferenciándola del conjunto de organizaciones similares.

La finalidad o razón de ser de la organización no es tanto ¿cuál es nuestra actividad o función?, sino ¿por qué existe nuestra actividad o función?, ¿qué propósito justifica la existencia continuada de nuestra organización?

**Necesidades**, aquellos servicios que son requeridos, por los usuarios, al Servicio o Unidad.

**Objetivos**, son la respuesta a la pregunta ¿qué intentaremos alcanzar en el marco de nuestra acción social?, por lo tanto los objetivos deben ser realistas, medibles, alcanzables (aunque lo sea difícilmente), y programados en el tiempo cubriendo todas las áreas críticas para proponer valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra Empresa ante los clientes.

**Objetivos estratégicos**, establecen intenciones más específicas dentro de cada eje, cubren un período más corto (de 2 a 4 años) y definen aspectos que la organización necesita lograr para completar su plan.

**Objetivos operativos**, la consecución de cada objetivo estratégico puede abordarse por varios caminos. Normalmente se requiere una discusión acerca de los diferentes modos que se plantean para alcanzar los objetivos estratégicos.

Los objetivos operativos establecen las líneas de acción que establece el plan para lograr la consecución de los objetivos estratégicos.

**Organización**, conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades, relaciones y actividades de transformación de unos bienes en otros de mayor valor.

**Organización sin ánimo de lucro**, organización cuyos beneficios obtenidos por el valor creado en sus actividades revierten en los fines y actividades de la misma.

**Organización no gubernamental de servicios sociales**, es aquella organización sin ánimo de lucro que realiza servicios sociales, normalmente en colaboración con la administración pública.

**Parte interesada (grupo de interés)**, persona o grupo de personas que tiene un interés en la gestión o éxito de la organización.

**Perspectivas**, son aquellas dimensiones críticas clave en la Entidad. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- **Perspectiva financiera**, ¿qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros financiadores?
- **Perspectiva del cliente**, ¿qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios?
- **Perspectiva interna o de procesos**, ¿en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de los usuarios y las expectativas de los financiadores?
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento o de recursos o innovación**, ¿qué aspectos son críticos para poder mantener la excelencia de los procesos?

**Planificación**, es el proceso mediante el cual determinamos en dónde estamos y a dónde queremos llegar, lo cual implica, primeramente, determinar los objetivos que queremos alcanzar a partir de un análisis, tanto interno como externo, de nuestra situación y, en segundo lugar, establecer las actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados.

**Planificación estratégica**, proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.

**Planificación operativa**, proceso de sistematización de las actividades, tiempos y organización de las personas y los recursos para la consecución, en términos de mejoras, de los objetivos planteados.



## ► **DOSSIER:** GUÍA PARA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN PLANES ESTRATÉGICOS

**Plan estratégico**, se utiliza para dar la orientación de la organización en un periodo de tiempo, de forma que suele estar formado por un conjunto de decisiones de gestión que se centran en lo que hará la empresa para alcanzar el éxito y la forma en que lo hará.

**Planes (estratégicos) de mejora**, acciones planificadas, priorizadas, temporalizadas y dirigidas para mejorar a la organización o sus unidades y al proceso de evaluación. Son consecuencia de los juicios de valor y constituyen una parte sustancial e imprescindible de todos los informes.

**Principios éticos**, leyes morales, de carácter universal, que adopta la organización y por las que se guía.

**Procedimiento**, forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso. los procedimientos son protocolos o herramientas que ayudan a simplificar y ordenar partes y/o elementos de un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no, aunque en muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

**Proceso**, se entiende por proceso toda secuencia de actividades que añaden valor a un producto o varias entradas para producir una salida deseada. En cualquier organización, existe una red de procesos que precisan gestionarse y mejorarse. Entre los procesos están aquellos que son críticos o claves para el éxito estratégico de la organización y la obtención de sus resultados. Estos procesos, que

deben ser identificados, normalmente traspasan los límites funcionales y departamentales y requieren especial atención. Se suele establecer un propietario del proceso, con responsabilidad sobre el mismo, que se ocupe de su gestión y mejora, coordinando a las partes implicadas. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar entradas en salidas de mayor valor añadido.

**Proceso estratégico**, aquel proceso que sirve para orientar estratégicamente la actividad de la organización.

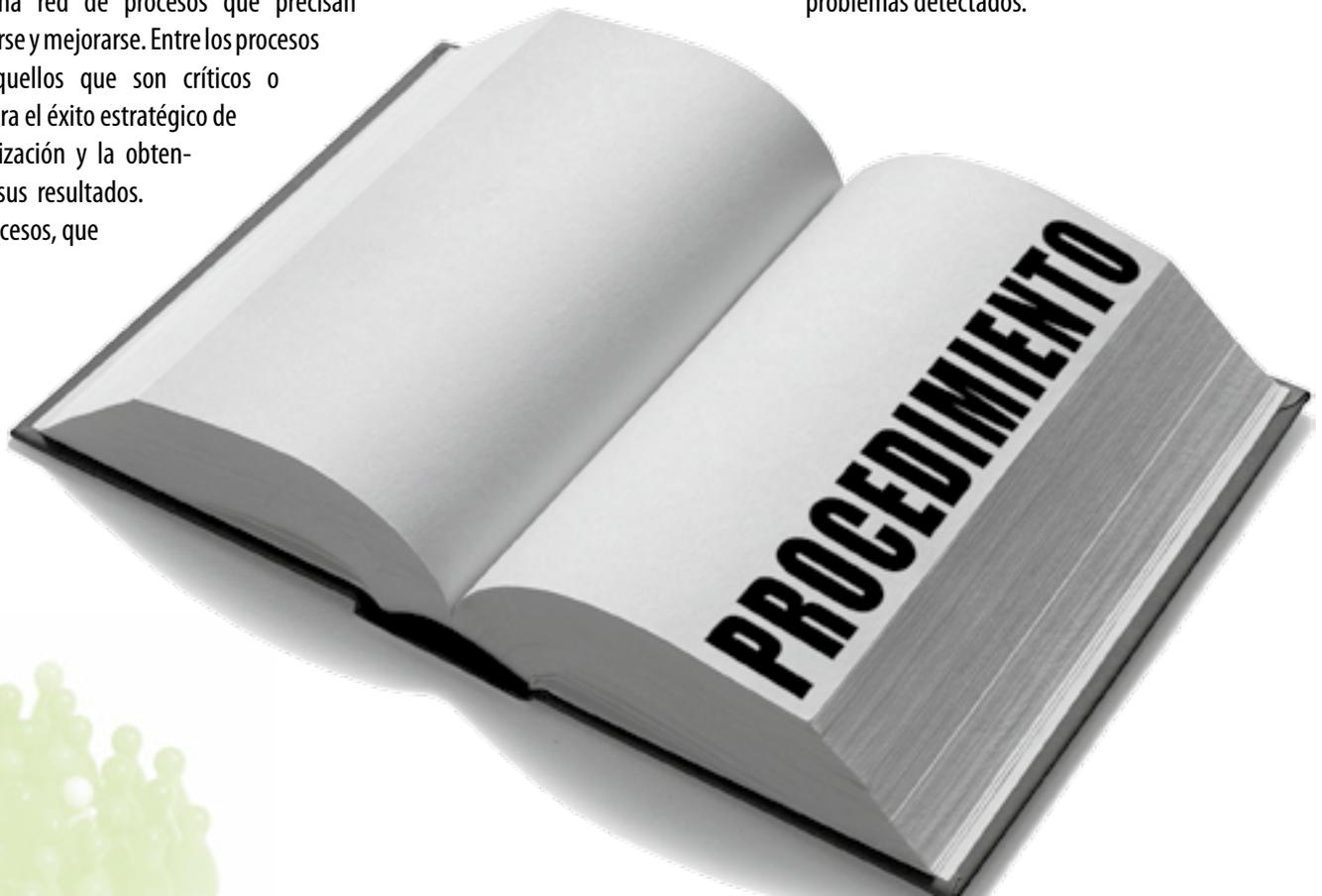
**Proceso clave**, aquel que va dirigido directamente a dar un valor al cliente final de la organización.

**Proceso de apoyo**, aquel que garantiza las buenas condiciones y recursos para que los otros dos tipos de procesos se realicen óptimamente.

**Producto**, resultado de un proceso que realiza la organización y satisface las necesidades de los clientes.

**Programación**, proceso de determinación de las actividades que se han de realizar en cada una de las áreas afectadas por un plan. Implica la concreción de su interdependencia y secuencia, teniendo en cuenta los recursos de que se dispone y/o se pueden obtener, para la consecución de los objetivos prefijados, en un periodo de tiempo determinado.

**Propuestas de mejora**, acciones que afianzan los puntos fuertes e intentan solucionar los puntos débiles o problemas detectados.



**Protocolos**, conjunto de cuestiones a plantear y tablas de datos (información de base) que forman parte de la guía de autoevaluación de la organización.

**Proyecto común (compartido)**, el proyecto puede entenderse como una propuesta subjetiva, personal, o colectiva, de algo que se quiere realizar. Implica compromiso personal con los fines y metas de carácter muy abierto e inconcluso que busca el proyecto. De los proyectos se derivan planes y programas y, viceversa, de los planes pueden derivarse proyectos, es decir, objetivos cuyo despliegue va más allá de convertirse en un programa porque requieren un grado de compromiso personal y colectivo que les hace adquirir carácter de proyectos.

**Puntos fuertes**, aspectos, acciones, actividades que la organización o la unidad evaluada desarrollan positivamente.

**Puntos débiles**, aspectos que se podrían mejorar, todo aquello que no se sabe hacer, que no se hace bien, y todas aquellas carencias que redundan en un mal funcionamiento. Constituyen la base para diseñar los planes de mejora.

**Registro**, documento que proporciona información sobre resultados conseguidos por la evidencia de actividades realizadas.

**Rendimiento**, medida de lo alcanzado por un individuo, grupo, equipo, organización o proceso.

**Riesgo**, expresión de la probabilidad de que ocurra un acontecimiento peligroso específico y la severidad de las consecuencias de este acontecimiento.

**Satisfacción del usuario**, percepción positiva del usuario al comparar el servicio recibido con el servicio esperado.

**Servicio**, según la norma ISO 8402 de vocabulario de calidad, el servicio es el resultado generado por las interacciones entre el profesional o voluntario con el usuario, así como aquellas actividades internas que realizan profesionales y voluntarios para gestionar las necesidades de los usuarios.

**Sistema de información**, se podría definir como el conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan articulados y que buscan facilitar y apoyar el desempeño de las personas que forman la organización, para el cumplimiento de las actividades previstas para el funcionamiento y desarrollo de la misma. Es importante tener en cuenta que el sistema de información debe contar con una adecuada y oportuna comunicación de los resultados obtenidos una vez se han procesado los datos recolectados. En definitiva, es un instrumento para la recogida, proceso, análisis, interpretación y transmisión de la información necesaria y válida que nos permite decidir sobre las actividades: planificar, gestionar, evaluar e investigar. Sería la combinación de datos estadísticos procedentes de múltiples orígenes, utilizados para conseguir información acerca de las necesidades, recursos, costes y utilización de los servicios de la ONG.

La ONG debe basar su gestión en una información exacta, completa y oportuna que además garantice la seguridad y confidencialidad de los datos. Las siguientes características son condiciones fundamentales para asegurar la calidad de la información:

- **disponibilidad**: la disponibilidad se entiende como la recepción a tiempo de la información por parte de los destinatarios autorizados, así como el acceso de quienes estén autorizados y que la necesiten.
- **integridad**: existe integridad de la información cuando los datos son exactos, completos y fiables.
- **confidencialidad**: la confidencialidad sólo se obtiene si los datos son conocidos exclusivamente por las personas autorizadas.
- **gestión de la información**: la información es un recurso que debe gestionarse de forma eficaz por parte de los líderes de la organización. el objetivo de la gestión de la información es obtener, gestionar y utilizar la información para mejorar los resultados de los clientes, las actuaciones del conjunto de la organización y los procesos de soporte. para cumplir este objetivo se deben realizar de manera correcta los siguientes procesos: determinar la necesidad de información; crear la estructura del sistema de gestión de la información; determinar la captación (adquisición o registro de datos) de datos e información; analizar los datos y transfórmalos e información; transmitir, comunicar, integrar y usar la información.

**Usuario**, persona o grupo que recibe un servicio.

**Valores**, aquellos elementos que conforman la conducta básica de las personas de la organización y lo que se espera de ellas. Son, por tanto, la base de toda la gestión de la organización (por ejemplo: confianza, ayuda, sinceridad, innovación tecnológica, liderazgo, orientación al cliente, rentabilidad, etc.). Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones.

**Visión**, se entiende como la declaración que describe el tipo de organización deseada con vistas al futuro (por ejemplo: “conseguimos la plena satisfacción de los clientes anticipándonos a sus necesidades y sobrepasando sus expectativas”, “la comunidad está orgullosa de nuestra presencia y la sociedad valora nuestra contribución”).

Cuando hablamos de “visión” nos referimos a una visualización o representación de hacia dónde debe o quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo, es decir, del futuro que se desea.

## PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD (FOTO FIJA DEL PRESENTE):

*Es imposible comprender lo que ocurre ahora si no conocemos la historia de la Entidad. Desde el momento de su fundación se fijan ciertas reglas y se consagran determinados símbolos que son internalizados, hechos propios, por los sujetos. Por ejemplo los socios fundadores son generalmente los principales modelos de conducta que van incorporando los nuevos miembros de la Entidad.*

### Breve historia de la misma, principales usuarios de nuestros servicios

Debemos responder a los datos de identificación que, normalmente, nos solicitan las distintas administraciones cuando nos relacionamos con ellas:

- ¿nombre de la Entidad?,
- ¿asociación? ¿fundación?,
- ¿C.I.F.?,
- ¿domicilio social? ¿otros domicilios donde se desarrollan nuestras actividades?,
- ¿fecha de fundación?, ¿evolución (cambios más significativos)?,
- ¿a qué nos dedicamos?, ¿quiénes son l@s destinatarios y usuarios de la actividad de nuestra Entidad?, ¿cuál es la finalidad y principales objetivos de nuestra Entidad?, ¿cuáles son los procesos (servicios y acciones) que ofrece nuestra Entidad?, ¿cuál es el ámbito geográfico de actuación de nuestra Entidad?, ¿cuáles son los valores de nuestra Entidad?
- ¿cuáles son nuestras fuentes de recursos en los últimos tres años?

### Estructura organizativa

- Adjuntar organigrama de la Entidad,
- Descripción de funciones de los diferentes puestos con indicación de cada proceso del que son responsables e indicadores de cada proceso,
- Número de personas dependientes (profesionales y voluntarios) de cada Responsable de Área.

### Responsable de la elaboración e implementación de los Planes

De parte de la máxima autoridad de la Entidad se realizará un escrito de nombramiento y apoderamiento de la persona de la Entidad que liderará la Elaboración e Implementación de los Planes Estratégico y de Gestión. Todo el personal de la Entidad deberá firmar el *enterado* de dicho nombramiento.

Ejemplo de la carta a elaborar figura como *Anexo 1* en el capítulo Anexos.

## DEFINICIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

¿Porqué necesitamos una declaración de **MISIÓN?**, porque nos ayudará a mantener claridad proporcionando un marco de referencia para todas las decisiones importantes a tomar. Posibilita obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara del concepto de actividad de la Entidad. Una **MISIÓN** bien diseñada no se debe confundir con los objetivos de la Entidad, la **MISIÓN** trata sobre el beneficio que ofrecemos al cliente, se enfoca desde su perspectiva.

La declaración de **MISIÓN** describe el concepto de la Entidad, la naturaleza de nuestros servicios, el porqué estamos en él, a quién servimos y los valores bajo los cuales pretendemos funcionar. Una Entidad sin **MISIÓN** no tiene identidad ni rumbo.

Por lo general se utilizan una serie de preguntas genéricas que ayudan a identificar los aspectos a incluir en la declaración de **MISIÓN**. Todas estas preguntas podrían resumirse sin dificultad en tres cuestiones básicas: ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos? Con más detalle, debemos contestar a:

- ¿En qué actividad estamos?
- ¿En qué otras actividades podríamos estar?
- ¿Por qué existimos, cuál es nuestro propósito básico?
- ¿Qué es lo distintivo u original de nuestra Entidad?
- ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?
- ¿Cuáles son o deberían ser nuestros servicios principales, presentes y futuros?
- ¿Cuánto han cambiado los resultados de nuestra Entidad en los últimos tres a cinco años?
- ¿Qué es probable que cambie en nuestro tipo de actividad en los próximos tres a cinco años?
- ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales preocupaciones económicas?
- ¿Qué valores deberían ser importantes en el futuro de nuestra Entidad?

La declaración de **VISIÓN** es una representación de lo que creemos que el futuro debe ser para nuestra Entidad a los ojos de nuestro clientes, trabajadores, voluntarios, proveedores, etc.

La declaración de **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 Entidad.

La **VISIÓN** tiene que transmitir una idea triunfal y plantear retos para todos porque nos tiene que llevar a dónde queremos ir y no a otro sitio.

Existen una serie de preguntas diseñadas para hacer que pensemos mejor acerca de cómo debería ser el futuro de nuestra Entidad:

- ¿qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra Entidad?,
- ¿qué me emocionaría acerca de ser parte de esta Entidad en el futuro?
- ¿qué valores necesitan ser acentuados?
- ¿cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los proveedores de recursos económicos, la productividad, el crecimiento, la tecnología, los empleados y demás?

Una declaración de **VISIÓN** se plantea para inspirar y motivar a los grupos de interés de nuestra Entidad, para lo que podemos utilizar distintos soportes de información.

Los **VALORES** estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro y son la fuerza que lleva adelante la **MISION** y la **VISION** declaradas. Todo lo que puede aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un **VALOR** estratégico de la Entidad. Una lista de **VALORES** estratégicos es un material de consulta al alcance de la mano al poner en marcha la estrategia. Veamos un conjunto de distintos valores que se consideran útiles: ser excelente, ágil y confiable en los procesos, capacidad de aprendizaje organizacional, los recursos humanos, compromiso con el cliente, ética, innovación, imagen, seguridad, respeto hacia el medio ambiente, confianza, ayuda, sinceridad, innovación tecnológica, liderazgo.

Cada **VALOR** recogido en la lista resultante del análisis que hagamos necesita concretarse en una frase breve que establezca la posición de la Entidad respecto a este.

Como *Anexo 2* figuran los impresos de apoyo para definir y declarar los valores estratégicos, la misión y la visión de la Entidad.

Una vez revisadas misión, visión y valores, con la participación de todos los miembros, se debe tratar de responder si la revisión realizada es la deseada y supone un reto a toda la Entidad.

Esta etapa de diagnóstico es fundamental por varias razones: permite identificar y analizar las tendencias más importantes en el desempeño de la Entidad, proporciona información confiable que servirá para elaborar estrategias adecuadas. Al mismo tiempo se promueve una cultura de recuperación y análisis de la experiencia de la Entidad para mejorar los resultados y generando un espacio de participación que fomente la discusión, la creatividad y la búsqueda de acuerdos y consensos de los miembros de la Entidad

## ANÁLISIS

*Al amanecer, la gacela sabe que tiene que correr más rápido que el más rápido de los leones para sobrevivir...*

*Al amanecer, el león sabe que tiene que ser más rápido que la gacela más lenta para sobrevivir...*

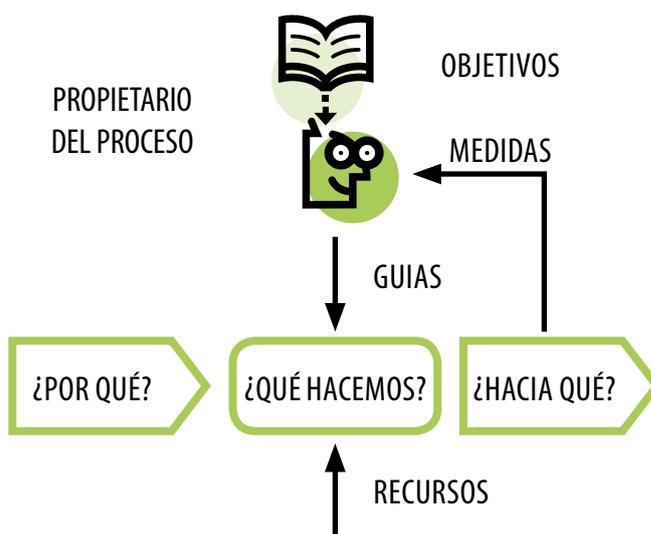
**MORALEJA:** No importa si eres león o gacela, en cuanto amanezca ¡CORRE!

Michael Dell

### Identificación, análisis, selección y clasificación de los Procesos en la Entidad. Indicadores de medida de los mismos y Responsables (Propietarios del Proceso) de la medición y toma de decisiones. Mapa de Procesos.

Una Entidad tiene sentido si puede satisfacer con sus servicios las necesidades de los clientes. En la Entidad también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

En base a la gestión de los procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.



Un **PROCESO** es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo (**entrada**), le **agregue valor** a este y suministre un servicio (**salida**) a un **cliente** interno o externo.

**Entradas**, pueden ser materiales o requisitos de una o varias partes interesadas (información, instrucciones).

**Salidas**, pueden ser servicios, productos, información.

Las actividades del proceso **agregarán valor**:

Para el cliente → *aquellas por las que está o estaría dispuesto a pagar.*

Para el proceso → *si originan salidas que necesitan otros departamentos*

→ *si aseguran que el proceso se cumple óptimamente*

Un **PROCESO** que no tuviera entrada o salida o no agregase valor, no serviría para nada y tendría que ser suprimido; por lo que **CONTROLAR UN PROCESO** significa asegurar que da, de manera continuada, resultados previsibles y satisfactorios, para lo cual hay que asignarle:

- un propósito y unos objetivos,
- unos indicadores cuantitativos que introduzcan el grado de alcance de los objetivos,
- un sistema de medida para cada indicador. Tener instrumentos para la medida, para el control del proceso, para revisar si el proceso se gestiona eficaz y eficientemente, es básico para la mejora futura.
- un propietario o responsable del proceso, que asegure su eficacia y eficiencia de manera estable gestionando los resultados medidos.
- un procedimiento o guía operativa elaborada por el responsable del proceso para conseguir la mejora continua del proceso.

La importancia de la buena gestión de los **PROCESOS** radica en el hecho de que las Entidades son tan eficientes como lo son sus procesos.

En una Entidad se realizan multitud de actividades y tareas diferentes. Todas ellas forman parte de procesos, pero, a menudo, éstos no se conocen, por lo que se carece de un conocimiento real de la situación de cada actividad dentro del proceso y, por tanto, de las consiguientes posibilidades de mejora.

La identificación de los procesos se puede realizar por varios métodos:

- relacionando las tareas que realizan los profesionales y los voluntarios de la Entidad. A continuación, se clasifican se agrupan y se asignan a procesos.
- identificando los procesos a partir de los resultados finales (servicio prestado). De cada resultado se indaga de donde viene, como ha sido realizado, quién lo ha hecho, etc.
- identificando los procesos a través de las actividades o tareas que se les realizan a los usuarios y grupos de interés.
- es conveniente comenzar identificando los procesos operativos o clave respondiéndonos a la pregunta ¿qué hacemos al recibir por primera vez a un usuario o parte interesada? y, sucesivamente, hasta el final del proceso, responderemos ¿y luego qué hacemos?.



La clasificación de los procesos, atendiendo la tipología definida a continuación, se realiza al tiempo que se identifican los mismos.

### **Procesos estratégicos**

Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el usuario y para la Entidad.

Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la Entidad. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

Ejemplos: planificación estratégica, comunicación interna y externa, marketing, etc.

### **Procesos operativos o clave**

Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el usuario (se centran en aportarle valor).

En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

En resumen, los procesos operativos o clave constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del usuario.

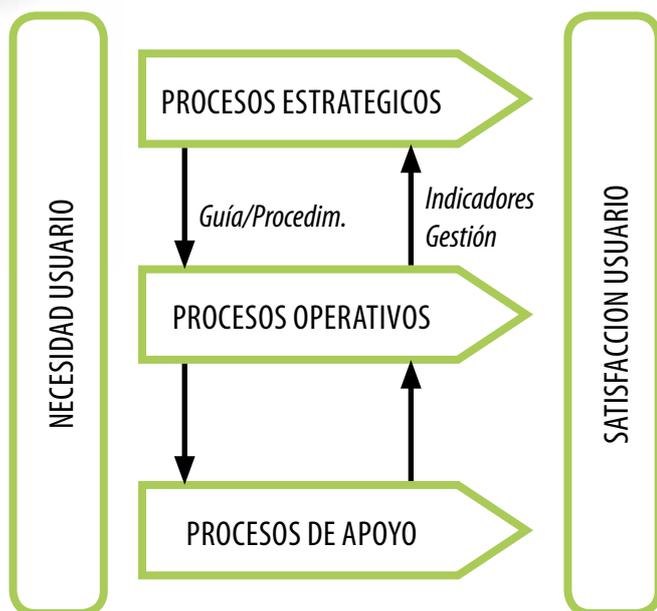
### Procesos de apoyo

Son los que sirven de soporte a los procesos operativos o clave. Sin ellos no serían posibles los procesos operativos o clave ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los usuarios.

Ejemplos: compras, formación, informática, etc.

Una vez identificados, se documentarán aquellos procesos (estratégicos, operativos o clave y de apoyo) que se consideren necesarios. En todo caso, los procesos operativos o clave deberán estar documentados mediante un diagrama de flujo o flujograma.

Un MAPA DE PROCESOS es un inventario gráfico de los procesos, identificados, en una Entidad, mostrando la interrelación existente entre ellos.



El mapa de procesos proporciona una perspectiva global, obligando a disponer cada proceso respecto a la cadena de valor.

La medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar.

Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

### Indicadores de resultados

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto directo sobre cliente el usuario. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de la propia Entidad.

Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados:

- Indicadores de Objetivos.
- Indicadores de Impacto.
- Indicadores de Efectividad.
- Indicadores de Satisfacción.

### Indicadores de proceso

Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia y eficiencia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

Ejemplos de indicadores de proceso pueden ser:

- Tiempo de resolución de expediente.
- Tiempo de espera en cola.
- Porcentaje de solicitudes de licencias de apertura sujetas a calificación ambiental.
- Lista de espera en días.
- Indicador de colas de expedientes
- Grado de utilización de los equipos informáticos

El grupo de trabajo identificará dos o tres indicadores, como máximo, por proceso. La limitación viene impuesta por la obligación de realizar el seguimiento posterior de los indicadores. Si en algún proceso ya se vienen utilizando indicadores en un número mayor sin que ello suponga ninguna carga de trabajo extra para el servicio o unidad es aconsejable mantenerlos.

Dada la complejidad y el trabajo que implica el seguimiento de los indicadores es conveniente reflexionar sobre cuáles serán los indicadores que se definirán para cada proceso. La recogida de información para el cálculo de indicadores puede convertirse en una tarea ardua y difícil, por lo que se contemplarán indicadores sencillos y que, al mismo tiempo, reflejen la marcha y los resultados de los procesos.

Los indicadores de los procesos deben ser algo vivo, es por ello que no debe temerse la modificación o corrección en la definición del indicador, sus fuentes o el método de cálculo si se estima que no cumplen los objetivos inicialmente previstos de aportar información relevante del proceso o si los costes de obtención son altos. De igual forma también es importante tener presente que los indicadores tienen valor cuando disponemos de una serie histórica que nos permita analizar la evolución del proceso en el tiempo.

## ► **DOSSIER:** GUÍA PARA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN PLANES ESTRATÉGICOS

El análisis de cada proceso culmina con la elaboración del Diagrama de flujo, la ficha del proceso (*ver Anexo 3*), la identificación de los indicadores de control y resultados y, finalmente, con la organización de la documentación correspondiente.

### **Elaboración de la Matriz de Prioridades. Decisiones de mejora de procesos.**

Para desmenuzar los Procesos identificados y poder destinar esfuerzos a su análisis, con el fin de mejorar su eficacia y eficiencia, es conveniente realizar una Matriz de los Procesos Prioritarios (*ver Anexo 4*) en la que se seleccionen los prioritarios en base:

- al impacto en la satisfacción del cliente/ usuario,
- al impacto en la misión y estrategia de la Entidad,
- al impacto en profesionales y voluntarios,
- el proceso que tenga mayor margen de mejora.

A cada apartado le corresponde un criterio de clasificación comprendido entre 1 y 5, y la totalidad alcanzada de puntos, de mayor a menor, hará sencilla nuestra toma de decisión.

La revisión de los procesos es el procedimiento por el cual se revisan los datos e indicadores y se procede a realizar las modificaciones necesarias para mejorar los resultados de los mismos. Dependiendo de la complejidad del proceso que se revise será más o menos compleja la revisión. Durante la revisión de un proceso es muy importante tener en cuenta que éstos están relacionados con otros procesos de la Entidad y que una modificación simple en un proceso podría implicar problemas importantes en procesos que están relacionados. Es por ello que las modificaciones en los procesos deben tratarse con suma prudencia y transparencia, manteniendo informado de las propuestas a los Servicios relacionados y solicitando su opinión previamente a la implantación de la modificación.

### **Evolución del entorno y del sector específico en el que estamos.**

Se debe anticipar los posibles escenarios en los cuales se desarrollaran las actividades, a través de la generación de un cambio de actitud frente al futuro.

Existen dos alternativas:

- La primera, generar este escenario sobre la base de las tendencias predominantes esbozando un “futuro deseado”
- La segunda trabajar sobre la base de una prospectiva es decir “Plantear Objetivos en un futuro supuesto”

El diagnóstico de la etapa precedente debe permitir la realización de un pronóstico en el que se predicen la viabilidad y posible evolución de la propia Entidad y los competidores más importantes, especificando las conclusiones a las que se ha llegado.

Una buena estrategia debe ser:

- capaz de alcanzar el objetivo deseado,
- capaz de realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada,
- capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y soportable en el tiempo,
- dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes,
- suficiente por sí misma.
- capaz de obtener toda la información de nuestros competidores para averiguar todo lo posible acerca de ellos y de sus relaciones con nuestra empresa.
- capaz de definir los siguientes datos del análisis de la competencia:
  - Cómo trabaja la competencia, su cuota de mercado, negocios y empresas de su competencia principal, sus precios, puntos positivos y negativos y en definitiva debemos identificar sus puntos fuertes y débiles.

La estrategia puede ser inapropiada debido a:

- recogida inapropiada de información
- no se ha entendido la verdadera naturaleza del problema
- es incapaz de obtener el objetivo deseado
- no encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.



## IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA ENTIDAD E IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE O CRÍTICOS EN CADA UNA DE LAS ÁREAS.

*¿Qué cosas, aspectos, áreas o actividades de la empresa no pueden fallar, porque si fallan harían fracasar nuestros más caros propósitos, imposibilitarían el logro de los objetivos y nos alejarían del cumplimiento de la Misión?*

Se pueden resumir las características de las Áreas de Resultados en lo siguiente:

- Son ámbitos de acción en los que la Entidad necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito.
- Fijan prioridades sobre las que se deben concentrar los esfuerzos.
- Son aspectos de la gestión en los cuales, si la Entidad actúa bien, se garantiza el éxito.
- No son objetivos en sí mismos, pero posibilitan orientarse en qué esferas deben obtenerse resultados.
- Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos.
- Su redacción podemos expresarla en dos o tres palabras.

Se trata, en definitiva, de identificar áreas y factores cuyo funcionamiento permitirán la implantación de una estrategia determinada. Deben considerarse factores internos y externos de la Entidad, como actividades dentro de la misma que se deben realizar con especial atención, sucesos externos sobre los cuales la Entidad puede tener o no control y áreas de la Entidad cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo.

Distinguiremos entre Factores Clave (es algo que debe o no ocurrir para conseguir un objetivo) y Factores Críticos (cuando es necesario su cumplimiento para los objetivos de la Entidad). En apartado posterior definiremos el procedimiento a seguir para definir los Factores Críticos.

## DIAGNOSTICO (ANÁLISIS DAFO)

*Tomar decisiones o adoptar estrategias en el actual mundo cambiante en el que nos desenvolvemos puede ser como jugar a la ruleta rusa si no lo hacemos basándonos en cifras, hechos y datos.*

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra Entidad. El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para *decidir* sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus 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.

Cuando a una ONG se le pregunta por sus fortalezas, estas responden por su historia de éxito, por un presidente-fundador carismático, por sus cualificados profesionales; y si preguntamos por sus debilidades nos dirán su insuficiencia de fondos, carencia de voluntarios, mala comunicación dentro de la Entidad.

Las oportunidades incluyen, a veces, la viabilidad en la búsqueda de fondos, intereses en la comunidad, aumento en la calidad de servicios.

Las amenazas se decantan, por ejemplo, hacia aquellas Entidades que trabajan con el mismo fin y que son competidoras en la búsqueda de subvenciones.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

### **Análisis Interno de la organización (liderazgo, estrategia, personas, alianzas/recursos y procesos):**

#### **Fortalezas:**

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

#### **Debilidades:**

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

## ► **DOSSIER:** GUÍA PARA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN PLANES ESTRATÉGICOS

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

### **Análisis Externo de la organización (mercado, sector y competencia):**

#### **Oportunidades:**

Describen los posibles mercados, nichos de necesidades... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

#### **Amenazas:**

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la Entidad, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis externo se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la Entidad podemos construir la Matriz DAFO (ver Anexo 5), matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa.

### **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 aquellas áreas donde la Entidad encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

#### **Análisis del Entorno**

Estructura de su Entidad (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

#### **Grupos de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, socios, comunidad.

#### **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que, nuestra Entidad, enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene la Entidad?

### **Identificar Fortalezas y Debilidades internas**

Considere áreas como las siguientes:

#### **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 Entidad.

AMENAZAS DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES DEL ENTORNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extinción de la entidad.</li> <li>• Caos interno.</li> <li>• “Quemar” recursos en resolución de conflictos.</li> <li>• Creación de estructuras sin contenido al no haber participación”</li> <li>• Sensación de “provisionalidad” al carecer de local.</li> <li>• Realizar escasa actividad.</li> <li>• Dificultades para encontrar recursos para coordinación de entidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación pública.</li> <li>• Financiación privada.</li> <li>• Supervivencia de la entidad.</li> <li>• Ejercer liderazgo institucional.</li> <li>• Ejercer liderazgo entre ONG.</li> <li>• Realización de la auditoría contable.</li> <li>• Realizar la auditoría de gestión por Entidad acreditada.</li> <li>• Riqueza de planteamientos.</li> <li>• Fuerza de los planteamientos.</li> <li>• Coherencia y globalidad de la actuación.</li> <li>• Homogeneización de criterios.</li> <li>• Respuesta integral al VIH y otras problemáticas asociadas.</li> <li>• Coordinación con las asociaciones.</li> <li>• Incorporación a la Plataforma de ONG de acción social.</li> <li>• Incorporación al Consejo Estatal.</li> <li>• Establecer mecanismos proactivos de acción.</li> <li>• Referente estatal de ONG españolas a nivel internacional.</li> </ul>

**Análisis de Portafolio**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

**1. Fortalezas Organizacionales Comunes**

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de Entidades competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de Entidades competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

**2. Fortalezas Distintivas**

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente, logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.

Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras Entidades no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las Entidades competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

**3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas**

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la Entidad seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una Entidad tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

PUNTOS DÉBILES DE LA ENTIDAD	PUNTOS FUERTES DE LA ENTIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia a corto, medio y largo plazo mal definida.</li> <li>• Indefinición de tareas.</li> <li>• Conflictos internos.</li> <li>• Documentos internos "farragosos".</li> <li>• Descoordinación de objetivos y actividades.</li> <li>• Escasa participación de la Comisión Permanente.</li> <li>• Escasa participación de las comisiones.</li> <li>• Carencia de local, de sede social en Madrid.</li> <li>• Comunicación de la Comisión Ejecutiva con las entidades.</li> <li>• Dependencia excesiva del plan nacional.</li> <li>• Disparidad de criterios.</li> <li>• Desconfianza de entidades miembro.</li> <li>• Baja participación en las cuotas de socios.</li> <li>• Escasa comunicación entre la comisión permanente y las entidades a las que representa.</li> <li>• Insuficiencia de recursos.</li> <li>• Inestabilidad de proyectos.</li> <li>• Difícil sostenibilidad de las ONG.</li> <li>• Deficitarios canales de comunicación en relación con los objetivos marcados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad en la administración pública.</li> <li>• Credibilidad de la industria (laboratorios)</li> <li>• Credibilidad en otros ámbitos como SEISIDA.</li> <li>• Comisión ejecutiva muy involucrada.</li> <li>• Liderazgo de entidades miembro.</li> <li>• Diversidad de asociaciones que acometen la problemática de la infección por VIH desde diferentes fuentes.</li> <li>• Elevado número de organizaciones.</li> <li>• Proximidad a los problemas de las PVVS a través de las diferentes ONG.</li> <li>• Conocimiento de la realidad.</li> <li>• Capacidad de adaptación.</li> <li>• Definición de prioridades.</li> </ul>

## ESTRUCTURA GENERAL DE OBJETIVOS Y DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CONFORME A CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y PRIORIZACIÓN DE LAS MISMAS. MAPA DE LAS ESTRATEGIAS.

*Se debe, pues, hacer como los prudentes arqueros que, cuando creen muy distante el blanco y conocen bien el alcance de su arco, apuntan a mayor altura que el objetivo deseado con la finalidad no de llegar con la flecha a tanta altura si no de alcanzar el blanco propuesto.*

**N. Maquiavelo.** El Príncipe

**Objetivos**, son la respuesta a la pregunta ¿qué intentaremos alcanzar en el marco de nuestra misión como Entidad?, por lo tanto los objetivos deben ser realistas, medibles, alcanzables (aunque lo sea difícilmente), y programados en el tiempo cubriendo todas las áreas críticas para proponer valor al usuario y otras partes interesadas, es decir, lo que diferencia a nuestra Entidad ante los clientes. Es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios para conseguir:

- **Liderazgo de servicio:** se centra en la excelencia de los servicios que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- **Relación con los usuarios y otras partes interesadas:** se centra en la capacidad para generar vínculos con usuarios y otras partes interesadas, para conocerlos y proporcionarles servicios adecuados a sus necesidades.
- **Excelencia operativa:** se centra en proporcionar servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Para cada objetivo se obtendrá una lista de Factores Clave, contemplando factores tanto externos como internos. A continuación hay que eliminar los Factores Clave no relevantes.

Si el Factor Clave es controlable por la Entidad, se sigue el siguiente criterio:

- ¿es el Factor Clave esencial para cumplir objetivos?, ¿requiere recursos especialmente cualificados?

Si el Factor Clave está fuera del control de la Entidad, se sigue el siguiente criterio:

- ¿es el Factor Clave esencial para cumplir objetivos?, ¿hay alguna probabilidad de que el Factor Clave no ocurra?, si no ocurre el Factor Clave ¿podrían alterarse las formas de actuar para que la no ocurrencia del Factor Clave tenga consecuencias mínimas?

Si alguna de las respuestas anteriores es negativa, eliminamos el Factor Clave correspondiente.

Agrupamos los Factores Clave conforme a los objetivos.

Descomponemos los Factores Clave en otros Factores Clave necesarios para conseguir el principal.

A los Factores Clave obtenidos tras la descomposición de los principales les aplicaremos los criterios anteriores para eliminar los que tengan respuestas negativas. Así quedarán, solamente, los Factores Críticos a los que asignaremos recursos para su realización.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: **¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la Entidad tenga una acción coherente con su misión?**

En el diseño de objetivos estratégicos se pueden identificar algunos énfasis que van a condicionar las definiciones que se alcanzan:

- **La orientación estratégica**, da cuenta de los distintos énfasis que pueden tener las propuestas de transformación, por ejemplo: hacia los intereses de los usuarios, a mejorar la imagen corporativa, a adicionar recursos, a mejorar la gestión, u otros.
- **Las actitudes hacia el cambio**, considerando como parte del proceso el tipo de reformas que impongan los cambios en el entorno o, por el contrario, el afianzamiento de la situación presente. En este caso influye su “condición cultural” con respecto al cambio.

Ejemplos de Objetivos Estratégicos:

- Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la Entidad.
- Mejorar la posición competitiva de la Entidad.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados y voluntarios, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.
- Mejorar la atención de los usuarios, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de beneficios.
- Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario
- Cautelar la equidad y exactitud jurídica en la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan las prestaciones del servicio a sus usuarios.

## DOSSIER: GUÍA PARA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN PLANES ESTRATÉGICOS

**Estrategias**, son el conjunto de las principales decisiones, reflejadas en la distribución de recursos, dirigidas a alcanzar una determinada posición competitiva dentro de su mercado, con el fin de alcanzar los objetivos fijados en el marco de la **misión** de la Empresa. Del resultado del análisis DAFO podemos establecer:

- **Estrategias defensivas**, como resultado de las **amenazas** del entorno y nuestras **debilidades** internas. La Entidad está preparada para enfrentarse a las amenazas.
- **Estrategias adaptativas**, como resultado de las **oportunidades** que ofrece el entorno y nuestras **debilidades** internas. La Entidad debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.
- **Estrategias reactivas**, como resultado de las **amenazas** del entorno y nuestras **fortalezas** internas.
- **Estrategias ofensivas**, como resultado de las **oportunidades** que ofrece el entorno y nuestras **fortalezas** internas. La Entidad debe adoptar estrategias de crecimiento.

Se seleccionarán las estrategias a utilizar para responder a las nuevas exigencias que permitan ubicar a la Entidad en una situación ventajosa en el futuro. A continuación hay que desarrollar los Planes de Gestión que permitan ejecutar la estrategia diseñada.

**Líneas de acción**, son aquellas en las que la Empresa se va a centrar para la consecución de los objetivos definidos. Es necesario priorizar las **líneas de acción** en función de los objetivos estratégicos a conseguir. Las **líneas de acción** deben contar con metas para realizar su seguimiento. Cada **línea de acción**, objetivo, indicador y meta debe tener su responsable.

Hemos de tener una imagen general de las dimensiones críticas de la Entidad con el fin de poder ordenar los temas clave y las acciones estratégicas.

La perspectiva **económica** nos habla de la necesidad del crecimiento económico para poder sostener el crecimiento social de nuestra Entidad.

La perspectiva del **cliente** nos habla de todas las cosas de nuestra Entidad que satisfacen a nuestros usuarios, socios, donantes, contratantes, etc.; porque las dotan de un valor que antes no tenían.

La perspectiva de los **procesos** es la de gestión pura y dura. Es la manera como nosotros hacemos las cosas: las operaciones internas, los procesos de atención al cliente, los procesos de gestión de los recursos, las personas, etc. Hemos de tener claro que sin una mejora continua de nuestras operaciones internas no daremos más valor a nuestros clientes, a pesar de que nuestra misión y visión sean muy buenas.

Finalmente tenemos la perspectiva más importante, la del **crecimiento organizativo**. Es su capital humano, su conocimiento de cómo hacer las cosas y como aprender de nuevas.

Veamos un ejemplo de cómo organizamos los temas por perspectivas y procesos:

La arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro Perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un **Mapa Estratégico**. La construcción de un mapa estratégico obliga a la Entidad a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS	TEMAS	PROCESOS CLAVE IMPLICADOS
<b>Perspectiva económica y financiera</b> Crecimiento y estabilidad económica y financiera para asegurar el crecimiento social	Consolidación de la financiación de los servicios. Mejora de financiación para el crecimiento organizativo	Contratación de servicios Reconocimiento de personas
<b>Perspectiva del cliente</b> Comerciales, usuarios, familias y Administración	Conocer la opinión de nuestros clientes Participar con la Administración en la gestión de los planes de atención a discapacitados	Gestión de encuestas a clientes Planificación de nuevos servicios
<b>Perspectiva interna</b> Medir, revisar y mejorar los procesos de gestión de operaciones, procesos de gestión de clientes, procesos de innovación y procesos reguladores y sociales	Mejorar la coordinación de las tareas, los servicios y los centros Mejorar el transporte	Gestión de procesos de los servicios y de la organización Gestión del transporte
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b> Mejora continua del capital humano, información y conocimiento y capital organizativo	Mejorar la comunicación interna. Potenciar la innovación y el conocimiento	Gestión de la comunicación interna. Gestión del conocimiento Gestión del plan estratégico.

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. DEFINICIÓN DE PUESTOS. RESPONSABLES**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una Entidad 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.

Los organigramas deben ser muy claros; se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos; no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, lo más frecuente es hacerlos del Director o Gerente y terminarlos con los jefes o responsables del último nivel. Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas; cuando se desea que estos últimos figuren, como es nuestro caso, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe. Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización... Los colores, líneas gruesas, etc., los hace confusos.

El organigrama debe contener principalmente 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 requiere se adjunte 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 deben fijarse los nombres de los responsables y unidades o departamentos de pertenencia que aparecerán en el Organigrama de la Entidad.

## **FIJACIÓN DE INDICADORES, METAS Y RESPONSABLES**

El Plan Operativo o de Gestión es la concreción de la estrategia aprobada por la entidad 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 han de recoger 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 ha de establecer 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**

La parte más complicada es generar los indicadores de cada área y proceso que permitan medir objetivamente 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 entidad.

### **Características que debe reunir un indicador**

- 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 funcionarios de la empresa.
- Comparable con empresas 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 preguntas que se hacen al efectuar una 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 deben posibilitar 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 empresa.
- 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 clientes.
- El grado de satisfacción, calidad, valores y efectos que percibe el cliente de la empresa.
- El posicionamiento e influencia en el mercado.
- Procesos clave y de apoyo.
- El logro de las estrategias.
- La rentabilidad y crecimiento de la empresa.

Se deben diseñar indicadores que reflejen el alcance y desarrollo de las estrategias planteadas.

Cada indicador debe de 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.

**FIJACION DE METAS**

Son las cifras que cuantifican los indicadores.

**PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS**

		OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO MEDICIÓN	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE	
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	F1																
	F2																
	F3																
	F4																
	F5																

## SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

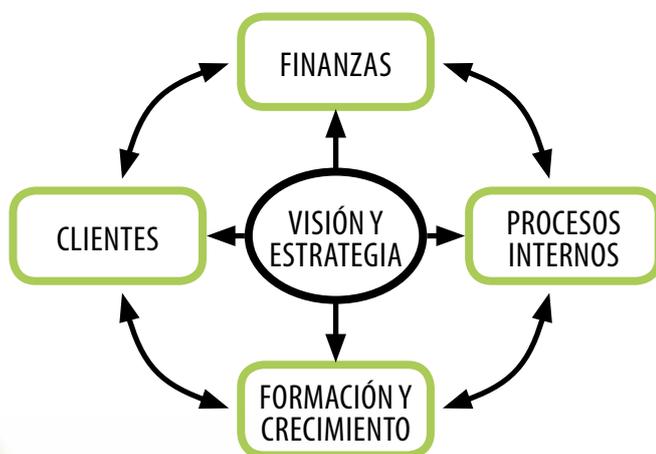
El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como **Balanced Scorecard (BSC)**, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y gestionar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una Entidad a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su Plan Estratégico.

### Tipos de Cuadros de Mando:

El **Cuadro de Mando Operativo (CMO)**, es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la Entidad. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida.

El **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una Entidad desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la **metodología de Kaplan & Norton**. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento, las cuales hemos expuesto en el Apartado 9.



Pese a que estas cuatro son las perspectivas más genéricas, no son "obligatorias". Por ejemplo, una empresa de fabricación de ropa deportiva tiene, además de la perspectiva de clientes, una

perspectiva de consumidores. Para esta empresa son tan importantes sus distribuidores como sus clientes finales.

Una vez que se tienen claros los objetivos de cada perspectiva, es necesario definir los indicadores que se utilizan para realizar su seguimiento. Para ello, debemos tener en cuenta varios criterios: el primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

No obstante, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se cimenta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección se involucre y dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio.

### Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

### Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

## ANEXOS

### Anexo 1. Carta de nombramiento y apoderamiento del Responsable de la elaboración e implementación de los Planes

*“La dirección designa y dota de autoridad a D.ña. \_\_\_\_\_ como representante de la dirección para coordinar la elaboración e implementación de los Planes Estratégico y de Gestión, dar seguimiento, evaluar la consecución de los objetivos establecidos y aumentar la eficacia y eficiencia de todos y cada uno de los procesos que se desarrollan o se desarrollarán en la Entidad según se definen en la misión y visión.*

*El representante depende directamente de la dirección y efectúa las comunicaciones con las partes interesadas para asuntos relacionados en los Planes Estratégico y de Gestión.*

*El **Responsable de la Elaboración e Implementación correcta de los Planes Estratégico y de Gestión** ha sido designado por la dirección de la Entidad \_\_\_\_\_ con la función principal de documentar, implementar y vigilar el cumplimiento de los Planes, detectar y documentar las desviaciones cuando las hubiera, recomendar soluciones, verificar su puesta en práctica y fecha de cierre.*

*Para todo ello posee la autoridad e independencia necesarias, delegadas expresamente por la Dirección.*

*El **Responsable de la Elaboración e Implementación de los Planes Estratégico y de Gestión** es el encargado de la difusión de los Planes incentivando a todo el personal, por medio de:*

- 1. La distribución controlada de la documentación del mismo.*
- 2. La formación necesaria para todos los empleados.*

*Valencia, a*

*Fdo.*



(entidad)	DEFINICION Y DECLARACION DE LA MISION
PREGUNTA	RESPUESTA
¿En qué actividad estamos?	
¿En qué otras actividades podríamos estar?	
¿Por qué existimos, cuál es nuestro propósito básico?	
¿Qué es lo distintivo u original de nuestra Entidad?	
¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes?	
¿Cuáles son o deberían ser nuestros servicios principales, presentes y futuros?	
¿Cuánto han cambiado los resultados de nuestra Entidad en los últimos tres a cinco años?	
¿Qué es probable que cambie en nuestro tipo de actividad en los próximos tres a cinco años?	
¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales preocupaciones económicas?	
¿Qué valores deberían ser importantes en el futuro de nuestra Entidad?	

Fecha:

► **DOSSIER:** GUÍA PARA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN PLANES ESTRATÉGICOS

(entidad)	DEFINICION Y DECLARACION DE LA MISION
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra Entidad?	
¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta Entidad en el futuro?	
¿Qué valores necesitan ser acentuados?	
¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los proveedores de recursos económicos, la productividad, el crecimiento, la tecnología, los empleados y demás?	

Fecha:

**Anexo 3. Ejemplo de Ficha de Proceso**

<b>(entidad)</b>	<b>FICHA DE PROCESO OPERATIVO O CLAVE</b>
<b>Nombre del proceso</b>	<i>Es la denominación por la cual identificaremos al proceso.</i>
<b>Descripción</b>	<i>Se trata de definir el proceso dando una idea general de sus partes o propiedades.</i>
<b>Misión/objetivo</b>	<i>Es el objetivo del proceso, el fin último para el cual está diseñado. Debe relacionarse con las necesidades de los clientes/usuarios.</i>
<b>Responsable</b>	<i>Persona de la Unidad o Servicio que tiene la responsabilidad sobre la correcta ejecución del proceso</i>
<b>Destinatario</b>	<i>Clientes /usuarios a los que se presta el servicio. Se indicará brevemente las necesidades que se pretenden cubrir.</i>
<b>Inicio/Fin</b>	<i>El comienzo es el evento que pone en marcha el proceso. El fin es la entrega al cliente/usuario del producto o servicio finalizado.</i>
<b>Entradas</b>	<i>Documentos, registros, recursos que en algún momento hacen su entrada en el proceso y que son necesarios para el desarrollo del mismo.</i>
<b>Salidas</b>	<i>Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el proceso.</i>
<b>Indicadores</b>	<i>Son magnitudes utilizadas para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.</i>
<b>Registros</b>	<i>Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas.</i>
<b>Procedimientos asociados</b>	<i>Se relacionan todos aquellos procedimientos al proceso.</i>
<b>Aplicación informática</b>	<i>Especificar en el caso de que el proceso se sustente, en parte o en todo, en una aplicación informática.</i>

**Anexo 4. Matriz de Procesos Prioritarios**

(entidad)		MATRIZ DE PROCESOS PRIORITARIOS				Fecha
ITEM	PROCESOS (los citados son los típicos y están a modo de ejemplo)	CRITERIOS DE SELECCIÓN (1=BAJO; 3=MEDIO; 5=ALTO)				TOTAL PUNTOS
		Impacto en la satisfacción del cliente	Impacto en la misión y estrategia	Impacto en profesionales y voluntarios	Evaluación del proceso (mayor margen de mejora)	
1	Planificación y Gestión Estratégicas					
2	Gestión de personas					
3	Comunicación y organización internas					
4	Incorporación al Centro y acogida					
5	Valoración					
6	Intervención educativa					
7	Salida					
8	Coordinación con otros agentes y recursos					
9	Administración de los recursos del cliente					
10	Alojamiento y mantenimiento					
11	Provisión de recursos y equipamientos (compras)					
12	Mantenimiento de las infraestructuras					
13	Gestión de la documentación y del conocimiento					
14	Gestión económica y administración interna					
15	Captación y justificación de fondos					

**Anexo 5. Matriz DAFO**

(logo Entidad)	ELABORACION MATRIZ DAFO		
AREAS DE RESULTADOS CLAVE	ITEM	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AREA DE SERVICIOS	1		
	2		
	3		
	4		
AREA DE FORMACIÓN	1		
	2		
	3		
	4		
AREA DE RR.HH.	1		
	2		
	3		
	4		
AREA DE RECURSOS (FINANCIEROS, COMPRAS, ET.)	1		
	2		
	3		
	4		
AREAS DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTRATEGIAS	1		
	2		
	3		
	4		

► **DOSSIER:** GUÍA PARA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN PLANES ESTRATÉGICOS

(logo Entidad)	ELABORACION MATRIZ DAFO		
AREAS DE RESULTADOS CLAVE	ITEM	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
AREA DE SERVICIOS	1		
	2		
	3		
	4		
AREA DE FORMACIÓN	1		
	2		
	3		
	4		
AREA DE RR.HH.	1		
	2		
	3		
	4		
AREA DE RECURSOS (FINANCIEROS, COMPRAS, ET.)	1		
	2		
	3		
	4		
AREAS DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTRATEGIAS	1		
	2		
	3		
	4		

**Anexo 6. Formulación de estrategias**

(logo Entidad)		FORMULACION DE ESTRATEGIAS		
FORTALEZAS	ITEM	AMENAZAS	OPORTUNIDADES	
		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	
	1			
	2			
	3			
	4			
5				
DEBILIDADES	ITEM	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA	ESTRATEGIAS DE REORIENTACION	
	1			
	2			
	3			
	4			
5				

**Anexo 7. Ejemplo Cuadro Planificación y Seguimiento de indicadores y metas de gestión**

(entidad)				RESUMEN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y METAS													
Perspectiva	Nº	Objetivo estratégico	Responsable	Frecuencia medición	Metas	AÑO ¿????											
						Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

► **DOSSIER:** GUÍA PARA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN PLANES ESTRATÉGICOS

**Anexo 8. Extracto Cuadro de Mando**

**PLANIFICACIÓN, DESARROLLO Y SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS**

		OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO MEDICIÓN	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE	
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	F1																
	F2																
	F3																
	F4																
	F5																

**Anexo 9. Bibliografía**

Manual para la creación, supervivencia y desarrollo de Entidades no Lucrativas. Asesoría de SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica).

Gestión de Entidades no Lucrativas, de Julio Moreno Aragonese. Ed. Thomson.

Gestión por Procesos. Universidades de Málaga y de Cádiz.

Artículos varios referidos a la Planificación Estratégica.





*El hombre más lento, que no pierde de vista el fin, va siempre más veloz que el que vaya sin perseguir un punto fijo.*

**Gotthold Ephraim Lessing** (1729-1781), dramaturgo, crítico literario y pensador alemán.

REALIZADO POR

Plataforma de Voluntariat Social  
De la Comunitat Valenciana

**P.V.S.C.V.**

**SECOT**  
VOLUNTARIADO DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL

CON LA COLABORACIÓN DE

**fundar**  
Bancaja GENERALITAT VALENCIANA  
CONSELLERIA DE BENESTAR SOCIAL



**MINISTERIO DE TRABAJO  
Y ASUNTOS SOCIALES**

*Por Solidaridad*

OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL



**PLATAFORMA DEL  
VOLUNTARIADO  
DE ESPAÑA**