



Sesiones de intercambio de experiencias de calidad. Noviembre 2005. El *Programa para el fomento de la calidad en ONG de acción social* tiene previstas sesiones destinadas a responsables y/o personal técnico de organizaciones que se hayan iniciado en calidad. Están previstas en Barcelona (25 de octubre), y en noviembre en las siguientes ciudades: Madrid, día 3; Valencia, el 14; Sevilla, día 23.

Más información: info@q-ong.org.

I Euroforum de Voluntariado. Retos comunes en la Europa de los 25. Organizado por la Fundación de la Solidaridad y el Voluntariado de la Comunidad Valenciana, será los próximos 3 y 4 de noviembre en Valencia. El *Programa para el fomento de la calidad en ONG de acción social* participará en un taller sobre «La calidad en la gestión del voluntariado».

Puede consultarse todo lo concerniente a esta convocatoria en <http://www.solidaridadyvoluntariado.org/euroforum/>

XI Semana Europea para la Calidad. Bajo el lema de Innovación, el camino hacia la sostenibilidad se celebrará del 7 al 13 de Noviembre de 2005.

Más información: congresos@aec.es

Curso sobre Implantación de calidad en ONG de acción social. Se inicia el segundo nivel formativo dentro del *Programa para el fomento de la calidad en ONG*. Este año se hará un curso piloto los días 16, 17 y 18 de noviembre en Madrid, previo a la extensión a diversas Comunidades Autónomas.

Más información: info@q-ong.org.

Cursos básicos en gestión de calidad para ONG de acción social del 23 al 25 de noviembre. Barcelona y Salamanca.

- Información e inscripciones para el curso de Barcelona: taula@taulasocial.org.
- Información e inscripciones para el curso de Salamanca: info@q-ong.org.

Para enviar **comentarios, sugerencias, noticias**, etc. que queráis publicar en el *Boletín Q*, rogamos se haga en un archivo de texto que se puede remitir adjunto a un mensaje de correo electrónico con el asunto «Boletín Q» a info@q-ong.org, o bien en soporte informático por correo postal al Programa para el fomento de la calidad en ONG, Plataforma ONG Acción Social, As.: Boletín Q, Avda. Reina Victoria, 28 - 3.ª pl. 28003 Madrid.

Boletín

Calidad en ONG
de Acción Social

Número 3 ■ 2005

Metodologías para preparar la organización: la planificación estratégica

Qué es la planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso que **pretende alcanzar un futuro deseable a partir del análisis de la realidad existente interna y externa y de las capacidades de la entidad, orientado a la acción y en la que participa toda la organización.**

Un plan estratégico se mueve, por tanto, entre dos coordenadas, el espacio —interno y externo— y el tiempo —el presente y futuro—.

Es una metodología que sirve para buscar orientación organizativa. Permite que una organización sea permanentemente consciente de sus circunstancias internas y de la evolución del entorno que le rodea y así pueda elegir los caminos por los que transitar a medio y largo plazo para tener más garantías de éxito en el cumplimiento de su razón de ser, de su misión.

Cualquier organización se enfrenta a muchas opciones posibles, a cursos de acción alternativos que deberá analizar y valorar, teniendo en cuenta sus capacidades.

Este tipo de planificación implica a toda la organización y sirve para determinar la dirección genérica que después guiará las acciones cotidianas. Algunos autores la han definido como «el esfuerzo disciplinado de producir decisiones y acciones fundamentales que acaben por definir lo que una organización es, lo que hace y por qué lo hace». Se trata de una definición muy abierta, pero lo cierto es que no existe un único modelo de planificación estratégica, ni unos resultados homogéneos, sino que es un proceso característico de cada organización. Son los/as responsables y el resto de personas que la integran quienes idean, estructuran y dirigen los procesos de planificación estratégica para responder a estas tres preguntas básicas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Para qué estamos aquí?
- ¿Adónde queremos llegar?
- ¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo?



Calidad en ONG de Acción Social

La planificación estratégica y el diseño organizativo forman parte del **proyecto de empresa o de organización**. El proyecto puede entenderse como una propuesta subjetiva, personal o colectiva, de algo que se quiere realizar.

De los proyectos se derivan los planes estratégicos y operativos 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.

La planificación estratégica es la planificación de un proyecto común que exige la participación de todas las personas y departamentos o estructuras de una organización y que, en líneas generales, se basa en:

- Una **misión compartida**, que responde a la pregunta «¿Cuál es nuestra razón de ser?».
- Una **visión compartida de futuro** que responde a la pregunta «¿Dónde queremos llegar?».
- La elaboración de un **buen diagnóstico**, que responde a la pregunta «¿Dónde estamos?».
- La elaboración y selección bien priorizada de **objetivos estratégicos**, que responde a la pregunta «¿Qué tenemos que hacer?».

Si alguno de estos elementos se pasa por alto no se puede hablar, propiamente, de planificación estratégica.

De la formulación clara de la misión de la organización (¿para qué estamos aquí?) y del compromiso de cumplirla, según las circunstancias de cada momento, se eligen objetivos estratégicos (¿qué vamos a hacer para cumplirla hoy y en los próximos años?). De los objetivos elegidos se deriva la forma de organizarse, haciendo un diseño eficiente de la organización, en estructura y procesos. en el proyecto de empresa no debe ser la estructura la que determine la estrategia, sino que **debe ser la estrategia la que determine la estructura**. Si es la estructura la que, por las razones que sea, determina la estrategia, la razón de ser de la organización pasa a ser la propia estructura organizativa y no la misión, lo cual no deja de ser una perversión del sistema.

Fases de la planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica implica las siguientes fases, cada una con sus productos específicos:

- Elaborar la visión del futuro que se desea alcanzar.
- Identificar la misión.
- Explicitar los valores que van orientan las acciones de todos los componentes de la organización.
- Conocer las condiciones en las que nos movemos (los puntos fuertes y débiles de la organización, y las amenazas y las oportunidades del entorno).
- Establecer las grandes líneas de intervención, los grandes objetivos o líneas estratégicas.
 - Identificar los procesos clave para desarrollar las estrategias.

Misión

Es aquello que define el núcleo de la actividad; lo que es —y lo que no es— el objeto de la organización. Ayuda a la organización a centrarse en su actividad, ya que expresa el **por qué** y **para qué** de su acción cotidiana y la legítima por la necesidad que satisface. En reali-

dad, expresa el compromiso de la organización con su entorno. Conviene definirla muy precisa y claramente. En el ámbito de los servicios sociales, la precisión es más importante a fin de evitar alejamientos del núcleo y sentido de la actividad propia. La formulación que se decida determinará una intencionalidad en la acción, una precisa percepción del cliente-usuario y un compromiso ético.

Una buena formulación debe incluir:

QUÉ HACEMOS

PARA QUIÉN LO HACEMOS

PARA QUÉ, CON QUÉ PROPÓSITO LO HACEMOS

Visión

Una visión compartida de futuro es tan importante como la misión. La VISIÓN bien formulada y compartida, sitúa a los miembros de una organización entre la realidad (bien identificada) y la organización que queremos (bien formulada) y produce una tensión creativa (Senge). La visión produce energía y orientación.

La visión no se puede representar en cifras y debe ser positiva y alentadora

La visión ha de estar íntimamente relacionada con la Misión y con los valores; éstos vigilan la rectitud de una visión. Asimismo, esa misión y esos valores han sido meditados desde una cosmovisión compartida, sobre sus clientes y el mundo que les rodea.

Valores

Convicciones muy profundas de que determinados modos de conducta, acciones o finalidades son **preferibles a sus contrarios**. Son el **fundamento último** de los comportamientos humanos. **Crean identidad y marca cultural** en los grupos y las organizaciones. Expresan lo que consideramos **valioso, estimable y digno de ser honrado**.

Se convierten en elecciones estratégicas con respecto a lo que es adecuado para conseguir nuestros fines. Proviene de supuestos básicos o creencias sobre la naturaleza humana.

Diagnóstico

El diagnóstico define el punto de partida de la organización, su situación actual. Clásicamente se organiza en torno a un DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades que la organización tiene).

El diagnóstico, además de darnos orientaciones para cambiar o mejorar, nos ofrece, si es participativo, la posibilidad de ir «creando mentalmente», una nueva organización. Nos ayuda a «ver» lo que nos gustaría ser, a reforzar o cambiar tener la «visión» de futuro.

Valoración final

El proceso de planificación estratégica es algo extremadamente serio, la organización se juega su futuro, y por ello extremadamente arriesgado si, precisamente, no se hace en serio. Hacer planificación estratégica supone abordar un cambio que no tiene marcha atrás, por eso se tiene que realizar con toda la seriedad y con todas las condiciones de participación, liderazgo implicado, rigor, respeto, transparencia, ausencia de «agendas ocultas», etc. En este Boletín sólo hemos hecho una aproximación. A la hora de la verdad, cada organización deberá abordar su planificación con toda seriedad y prioridad y, si es posible, será mejor que busque algún apoyo y asesoramiento, porque son procesos que generan muchas expectativas que también hay que gestionar. Si se hace bien, la planificación estratégica es una herramienta valiosa para el cambio.