



Documentación Técnica
Instituto para la calidad de la ONG – ICONG

Año 2013

Políticas y Estrategias

ELABORADO POR

ICONG

Comité de Desarrollo Técnico e Innovación

Versión: 1V/2013

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Preparación	7
3. Elaboración	7
3.1. Claves de éxito	7
3.2. Claves de fracaso	8
4. Despliegue	9
4.1. Factores de éxito:	9
4.2. Factores de fracaso	9
5. Seguimiento	10
5.1. Factores de éxito	10
5.2. Factores de fracaso	11
6. Revisión	11
6.1. Factores de éxito	11
6.2. Factores de fracaso	11

1. INTRODUCCIÓN

En tiempos de cambios continuos, en los que muchas entidades pueden ver afectado sensiblemente el desarrollo de sus actividades, la planificación de las mismas resulta cada vez más difícil de alinear con la realidad del entorno.

En muchos casos la capacidad de respuesta de la organización acaba siendo crítica, incluso para su supervivencia. Podría llegar a pensarse que ante cambios tan rápidos puede ser casi imposible disponer de estrategias estables que quien eficazmente la acción de la organización.

Sin embargo es en estos casos cuando resulta más necesario reforzar el sentido real de la misión, señalando hacia donde deben dirigirse los esfuerzos y recursos, generalmente escasos. Así se evitarán errores irreparables y que los cambios que experimenta el entorno arrastren a la organización, hacia actuaciones y posiciones indeseadas y de alto riesgo, que comprometan su futuro.

Efectivamente, disponer de una estrategia clara puede prevenir dichos riesgos y con mecanismos adecuados permitir dar una respuesta que asegure el éxito de la organización.

La necesidad de un pensamiento estratégico se expresa en los modelos de excelencia, así como en varios apartados de la Norma ONG Calidad, especialmente en algunos de sus principios centrados en la organización y en los orientados hacia la sociedad, así como en los capítulos de Responsabilidad de la Dirección y Planificación.

En esta línea ICONG, con el apoyo de su Comité Técnico de Desarrollo e Innovación, ha elaborado este documento que pretende ayudar a los ONG a desarrollar su propio pensamiento estratégico desde una perspectiva práctica y sencilla, identificando los puntos clave que permitan disponer de una planificación estratégica útil para las organizaciones.

Algunas claves para la interpretación del documento:

- El concepto de “**pensamiento estratégico**” es esencial para dirigir la acción de la organización.

Es importante que el plan resultante, en cuanto a sus contenidos, se enfoque pensando en ser algo más que una mera declaración de intenciones o exposición de las políticas, **debe estar orientado a lograr resultados concretos**, mediante el despliegue de las estrategias en **actuaciones con objetivos, responsables y plazos**.

Efectivamente el factor clave para hacer realidad un plan estratégico es el **despliegue**: orientarlo a quienes son responsables de la estrategia pero para que estimulen y promuevan **la participación en las actuaciones de toda la organización**. El despliegue lo hace mejor quien trabaja en el proceso. La línea media (mandos intermedios) es la clave de un buen despliegue.

Por esta razón **este documento no solo se dirige a los dirigentes** de la organización (responsables de la estrategia), sino al conjunto de la misma, que es quien realiza las actuaciones que derivan de las estrategias.

- En la coyuntura actual los cambios se producen muy rápidamente. Es fundamental **la agilidad de la organización para revisar la estrategia** y las actuaciones definidas en el plan con una frecuencia establecida. En este entorno dinámico lo único constante es el cambio, pero aun así una organización debe saber en todo momento donde está y hacia donde quiere ir. Es necesario establecer **sistemática frente a contingencia** para asegurar el futuro de cualquier entidad.
- A veces el éxito no se alcanza en el primer intento de implantar una planificación de la estrategia, **siendo tarea de los líderes sostener el proceso** a pesar de las dificultades, para que haya **aprendizaje en las líneas medias de dirección** y de ellas hacia abajo. Para ello debe mantenerse el compromiso de realización del plan a lo largo del horizonte temporal establecido.
- El **análisis para la definición de la estrategia deberá ser participativo**, con **visión compartida**. Así se facilitará la motivación de las personas en la realización y que el aprendizaje sea permanente y progresivo.
- Es conveniente tener definido un “**proyecto de entidad**” (misión, visión, valores, política, cultura), cuyos elementos deben ser difundidos de forma permanente, disponibles para toda la organización y conocidos por sus miembros.

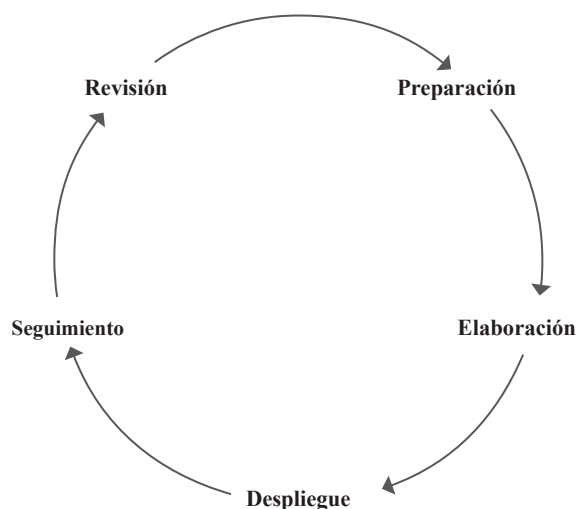
Respecto a la definición de los elementos esenciales de identidad de la organización, se consideran claves, las siguientes:

- **La Misión**, que debe ser breve, comprensible, asumida en el ADN de la organización.
- **La Visión**, que tendría que ser idealista, pero posible, adecuada a la actividad y coherente con la política de la organización. Que genere ilusión en las personas que la integran.
- **Los Valores**, que deben ser, selectivos, pocos, coherentes y realmente sentidos por las personas que integran la organización. Es bueno tener uno/dos básicos y que los demás se deriven de estos. Han de estar suficientemente definidos, explicados y concretados en actitudes y conductas.
- **Las políticas** establecidas por la organización tienen que responder a enfoques generales, con descripción de los **posicionamientos organizativos**, vocación de estabilidad y orientaciones prudentes. Deben velar por el bien común y por la supervivencia de la organización.
- **El liderazgo es crítico**. Es responsabilidad de los líderes dar coherencia y credibilidad al sistema a través de su compromiso con el cumplimiento de los valores.

En el desarrollo del **proceso de planificación** deberán incluirse los siguientes elementos:

- Para la generación
 - Formulación de la misión, visión y valores de la organización
 - Análisis de la voz interna
 - Análisis de la voz externa
 - Formulación de estrategias y objetivos estratégicos
- Para la ejecución
 - Despliegue operativo anual
 - Seguimiento de la realización
 - Evaluación de los resultados
 - Revisión periódica del plan

A continuación se describe el sistema de planificación y desarrollo de la estrategia como un **proceso continuo de cinco fases**, que aparecen ilustradas en la siguiente figura, ordenadas como un ciclo PDCA.



2. PREPARACIÓN

Conjunto de actividades previas al inicio del proceso de definición del plan, necesarias para organizar dicho proceso en cuanto a recursos, provisión de datos e información relevante.

Factores Clave en la Preparación del proceso de definición de un Plan Estratégico:

- Visualizar desde el principio el compromiso de los órganos de gobierno con el Plan Estratégico y su proceso de desarrollo e implantación. Tiene que creer en su necesidad y demostrarlo.
- Disponer cuanto antes de la estructura de apoyo necesaria para elaborar el Plan Estratégico.
- Definir un itinerario con todas las fases del proceso de elaboración del plan, estableciendo responsabilidades y plazos.
- Realizar un trabajo previo de acopio de datos relevantes, para el mejor conocimiento de la situación real de la organización y de su entorno.
- Identificar bien las partes interesadas, tanto internas, como externas, priorizando su importancia para la organización.
- Canalizar mediante un proceso participativo viable y eficaz las expectativas de las partes interesadas.
- Designar un equipo que represente en lo posible, con un número limitado de personas, áreas, niveles y partes interesadas, facilitando la visión compartida de los conceptos y las necesidades.

3. ELABORACIÓN

Proceso participativo de análisis situacional y relacional, dirigido a identificar estrategias, objetivos estratégicos e indicadores, que articulados en forma de plan, faciliten el desarrollo de la misión y las políticas de la organización, para el logro de su visión.

3.1. Claves de éxito

- Escuchar a la “voz interna”: identificar bien cuáles son los grupos de interés interno, conociendo en profundidad cuáles son las actividades de la organización, marcando los resultados clave para la organización e intentando sustentarlo con datos (previo al DAFO). Hay que ser conscientes de lo que va bien y de lo que va mal. No temer la verdad objetiva ni el debate constructivo. Incluir siempre la participación en el proceso de elaboración.

Es importante saber dónde estamos y cómo estamos cambiando.

- Escuchar desde la propia identidad la “voz externa”: análisis de las expectativas de nuestros grupos de interés externos, teniendo también en cuenta éxitos de otros (benchmarking).
- Hacer un buen análisis de la realidad desde el principio, partiendo de la evaluación de estrategias anteriores, de los planes estratégicos previos y de planes del sector, intentando recoger el máximo de información, evitando el copiar y pegar. Hay que evitar los procesos de elaboración sin reflexión, sin deliberación.
- Romper con las inercias y los planteamientos continuistas, siendo necesario innovar en los métodos de participación, adaptándolos a las nuevas realidades y utilizando técnicas creativas.
- Ser capaces de compararnos con otras organizaciones y de aplicar adecuadamente sus buenas prácticas. Aprender de los éxitos y de los errores de los demás.
- Hace falta disponer en todo momento de un **buen equipo que se encargue de definir el Plan Estratégico**: representativo (inclusivo respecto de los niveles, áreas, grupos de interés) facilitando la visión compartida de los conceptos. Los miembros del equipo deben aportar al proceso conocimiento real y objetividad en la reflexión. Evitar las presencias “por compromiso”. Garantizar que se incorpora la transversalidad en los procesos, con participación de los distintos niveles y de los distintos grupos de interés.
- Es necesario **disponer de un facilitador** que conozca la organización (interno o externo), evitando la falta de liderazgo en el equipo. La dirección debe apoyar al facilitador para asegurar el cumplimiento de plazos y objetivos del proceso.

- Es fundamental tener una visión clara de donde se quiere estar al final del plazo de ejecución del Plan. Orientación del Plan.
- Revisar la misión, visión y valores de la organización. Deben ser actuales y compartidos.
- Romper con las inercias, buscar ideas innovadoras en las propuestas.
- Establecer grandes líneas o ejes para la acción en los que agrupar las estrategias.
- Formular con claridad las estrategias, que deben ser suficientemente abiertas y de nivel adecuadamente amplio en su descripción.
- No proponer demasiadas estrategias. Priorizar los resultados del DAFO y las estrategias definidas, para concentrar el esfuerzo de la organización en lo verdaderamente importante.
- Ser conscientes de la limitación de los recursos disponibles. Ser realistas en las propuestas, que deben ser asequibles para la organización.
- Dar concreción a las estrategias a través de Objetivos Estratégicos que contribuyan a alcanzarlas. Tampoco deberían ser demasiados.
- Mantener una estructura piramidal en el Plan, para mayor claridad de comprensión, sobre todo pensando en el posterior despliegue.
- La Dirección debe visualizar su compromiso con las actuaciones del Plan Estratégico, asegurando su difusión adecuada, tanto a nivel externo como interno.
- Las acciones de difusión deben contemplar diversas opciones, de acuerdo a:
 - Grupo Objetivo
 - Contenido
 - Formato / Medio
 - Calendario
- Es importante no precipitar la fase de difusión, pero tampoco retrasarla ya que debe adecuarse al comienzo de la realización de las actuaciones.

3.2. Claves de fracaso

- No dar valor a los trabajos de definición del plan; no generar visión de la importancia de este proceso, (no es una cosa más), no hacer ver a la organización que es una prioridad.
- No tener en cuenta las resistencias, no admitir bien la crítica o discrepancia, no afrontar/gestionar conflictos.
- No implicar en lo posible al destinatario final de la organización.
- Gestionar mal los plazos, dejándose llevar al final por las prisas, ante presión de las fechas de aprobación por los órganos de gobierno de la entidad, o bien permitir que el proceso se relaje y se eternice.
- No dar información a los participantes, cuidar la comunicación sobre la marcha del proceso.
- Hacer un plan sin un proceso de priorización, sin resaltar los asuntos y objetivos que son verdaderamente esenciales e importantes. No tener visión global, ni pensamiento estratégico... No estimar un presupuesto realista.
- No asegurar la difusión adecuada del plan.

4. DESPLIEGUE

Mecanismo por el que se concretan los objetivos en una serie de actuaciones, para las que se identifican plazos, responsables, y en su caso, recursos.

4.1. Factores de éxito:

- Desplegar el Plan estratégico sistemáticamente todos los años (Programa anual).
- Es imprescindible que el despliegue se apruebe por la Dirección y el órgano de Gobierno.
- Comunicar el despliegue adecuadamente a toda la organización.
- Flexibilizar el proceso de ejecución del plan, teniendo en cuenta las prioridades de la organización y las necesidades emergentes.
- Cada una de las Estrategias / Objetivos Estratégicos debe desplegarse en actuaciones concretas y medibles con sus correspondientes indicadores.
- En cada actuación deberá definirse:
 - Responsable
 - Plazo
 - Indicadores
 - Recursos necesarios
- La generación de las actuaciones deberá realizarla el equipo encargado de su realización.
- La Dirección deberá integrar el conjunto de actuaciones, armonizando su nivel.
- La Dirección deberá priorizar las actuaciones propuestas por los equipos, valorando las posibilidades reales de implementación.
- La Dirección deberá comprometerse con el Plan de Actuaciones. Responsabilizando y apoyando para la consecución de los objetivos.
- La Dirección deberá dotar los recursos necesarios para asegurar el cumplimiento del Plan.
- La Dirección deberá descartar aquellas acciones que juzgue innecesarias o que se deban posponer a lo largo del Plan.
- Es conveniente hacer un despliegue estimativo para todos los años de vigencia del Plan, ya que ayudará a dosificar el esfuerzo de acción de forma más racional. No es necesario realizar todo a la vez, es mejor distribuir las actuaciones y el cumplimiento de los objetivos a lo largo del periodo de ejecución del plan, de acuerdo a las prioridades que se hayan establecido.
- Segmentar las metas a lo largo del período. Reconocer los resultados intermedios.
- Deben quedar claras las responsabilidades compartidas entre distintos equipos sobre una misma actuación. Será conveniente designar un responsable principal.

4.2. Factores de fracaso

- Desplegar el Plan antes de ser aprobado por el Órgano de Gobierno de la entidad, o por las personas responsables de hacerlo.
- Planificar proyectos, planes, programas o actividades no alineadas con el Plan Estratégico, evitando la inclusión no justificada de propuestas que no estaban inicialmente marcadas en el Plan.
- Olvidar presupuestar las actuaciones y fundamentalmente aquellas que supongan inversión de recursos específicos y por ello gastos adicionales.

- No ser capaces de romper la visión compartimentada: “esto es lo mío”. Que las personas de la organización no sepan cómo contribuyen con su acción a los objetivos del Plan Estratégico, al “proyecto común”.
- Que el plan estratégico no se comparta en la organización y que, por lo tanto, no se aplique en su conjunto. Falta de sentido de proyecto común.
- Que se programen actuaciones que no son evaluables.
- No tomar conciencia de las acciones que son críticas, tanto por su importancia como por lo “estratégicas” que son, por el efecto que tienen de facilitar el logro de otros objetivos del Plan. “Son las acciones palanca”
- No tener “plan del plan” para reconocer las acciones críticas y saber por dónde es más importante empezar, no disponer de la “hoja de ruta” y asignar presupuesto, responsables, cronograma...
- Ser impermeable a las propuestas, sugerencias, rectificaciones, etc. Con tal de cumplir el plan no se considera que alguna actuación no sea ya conveniente tal como está formulada. No estar abierto a cambiar el plan de acuerdo a nuevas necesidades.
- Falta de conocimiento y de autonomía de los técnicos y voluntarios que solo cumplen tareas y mandatos, sin saber como contribuyen a los objetivos del plan. Falta de trabajo en equipo.

5. SEGUIMIENTO

Mecanismo por el que se mide el nivel de consecución de los objetivos y los avances cualitativos y cuantitativos del plan, a través de la realización de las actuaciones previstas, en los plazos establecidos y por los responsables identificados.

5.1. Factores de éxito

- El seguimiento del programa anual debe realizarse periódicamente a lo largo del año. Debe haber retroalimentación en el tiempo, evitar dejarlo para el final.
- Debe realizar la evaluación un equipo independiente que sea parte de la organización, con cada uno de los responsables de los equipos involucrados en la ejecución.
- Se deben integrar los resultados de los distintos implicados en las actuaciones compartidas, para evaluar el avance conjunto de dichas actuaciones.
- Se deben cumplimentar los datos de todos los indicadores previstos inicialmente para cada actuación, adaptándolos a la realidad de la ejecución.
- Se deben establecer criterios objetivos para juzgar el cumplimiento de las actuaciones, que no sean numéricamente medibles.
- Las mediciones pueden ser de avance (% de actuaciones completadas) y de cumplimiento (% de actuaciones completadas a tiempo), pero también deben incluir resultados cualitativos, indicando la consecución de hitos relevantes.
- A veces es aconsejable realizar segmentaciones que permitan definir cumplimientos intermedios de actuaciones complejas. A veces representa un problema para la organización la dificultad de elaborar indicadores (evidencias, hechos, información que indica cosas) con soltura.
- Un posible riesgo es evaluar únicamente rendimientos organizacionales (actividades, plazas, reuniones, cursos...) y no los resultados que son significativos para la vida de las personas, para la misión de la organización. Hay que evaluar los rendimientos en tanto en cuanto añaden valor para los resultados relacionados con el beneficio al usuario final. Orientar la evaluación sólo a rendimientos puede provocar que se perciba únicamente como control y culpabilización.
- Los evaluados deben recibir cuanto antes el resultado de la evaluación.
- La Dirección debe conocer los resultados integrados a nivel del cumplimiento y avance del plan en su conjunto, en reuniones de seguimiento para evaluarlos y tomar medidas de corrección, evitando plantear el seguimiento como una parte puntual del proceso y no como algo continuo.

5.2. Factores de fracaso

- No vincular la evaluación al aprendizaje organizacional.
- Asumir responsabilidad de evaluar allí donde se participa directamente en ejecución de las actuaciones.
- Que no participen otras personas en la evaluación, además de quien realiza las actuaciones, que solo debe proporcionar los datos de realización.
- Que no haya información suficiente desde el principio; improvisación. Captar solo la información delimitada a lo estrictamente previsto y perder otra que no tenía indicadores previos.
- Que se dedique la energía, los recursos, la formación y el tiempo solo para el despliegue y la ejecución, y poco o nada para la evaluación.
- Recoger solo información objetiva y no la subjetiva, ni la percepción de los clientes / destinatarios y del resto de los grupos de interés es un error muy común.
- No utilizar la evaluación para mejorar
- Que se perciba la fase de seguimiento y evaluación como la más aburrida y menos creativa del proceso.

6. REVISIÓN

Mecanismo por el que se valora la pertinencia de las estrategias y objetivos a lo largo del tiempo y, en su caso, se desestiman algunos o generan nuevas estrategias y objetivos estratégicos para el periodo que resta del horizonte temporal del plan.

6.1. Factores de éxito

- Al menos una vez al año debe realizarse una revisión completa del Plan en cuanto a:
 - Actuaciones para el año siguiente y
 - Vigencia de Objetivos/Estrategias.
- Se deberá disponer de un análisis de la realidad correspondiente al momento de la revisión.
- En cuanto a las actuaciones, los equipos deberán presentar un nuevo Plan, basado en el definido previamente, que lo modifique y actualice, proponiendo también cambios, si fuera necesario, en las Estrategias / Objetivos Estratégicos.
- Revisar la viabilidad y oportunidad de las actuaciones propuestas.
- Revisar y proponer los objetivos relacionados con los indicadores previamente establecidos.
- El Órgano de Gobierno deberá validar la propuesta de cambios y promover su difusión.
- Deberá existir un equipo independiente nombrado por el Órgano de Gobierno que examine la propuesta y proponga cambios si lo considera oportuno, que afecten fundamentalmente a Estrategias / Obj. Estratégicos.
- El Plan revisado, incluidas las actuaciones propuestas, deben ser aprobadas por el Órgano de Gobierno.

6.2. Factores de fracaso

- No evidenciar logros, olvidar la promoción de la motivación interna. No realimentar a los agentes del plan.
- Falta de flexibilidad y de elaboración continua
- No usar la evaluación para mejorar, dejando de comprender y de analizar los fracasos para aprender.
- No alinear los niveles de indicadores para que alimenten a su vez, a otros de nivel superior.