

# Capítulo 5:

## Planificación estratégica



En portada: Miembros del personal de Cáritas Líbano realizan una evaluación en un pueblo al sur del Líbano. Con la evaluación descubrieron que el pueblo no tiene electricidad ni agua. David Snyder para CRS.

© 2012 Catholic Relief Services – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos.

228 West Lexington Street  
Baltimore, MD 21201 – USA  
[pqsrequests@crs.org](mailto:pqsrequests@crs.org)

Descargue ésta y otras publicaciones de CRS en [www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org).

## ¿QUÉ FUNCIÓN CUMPLE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Las organizaciones con misiones a largo plazo están diseñadas para prestar servicios a través del tiempo. Por lo tanto, la dirección de la organización debe preocuparse de la forma de posicionarla para responder a los cambios en el entorno, ajustar su trabajo de manera acorde y competir eficazmente en el futuro. Este posicionamiento exige una mirada a largo plazo de las oportunidades y los obstáculos actuales y futuros probables y a la forma de abordarlos si se presentan. La planificación estratégica puede ayudar a desarrollar esta perspectiva a largo plazo.

¿Por qué la planificación estratégica? Las organizaciones operan en entornos muy inciertos, dinámicos y, en ocasiones, hostiles. Una perspectiva estratégica (panorámica) puede ayudar a prever y a planificar para el futuro. Un plan estratégico ayuda a la organización a crear y mantener una visión a largo plazo de lo que quiere llegar a ser, al brindar un marco para la ejecución de programas que contribuyan a que la organización satisfaga mejor las necesidades de las partes interesadas. También ayuda a identificar los cambios que pueden ser necesarios para que la organización compita con eficacia en el futuro.

Durante el proceso de planificación estratégica, una organización define sus valores y creencias y el modo en que conducirá su actividad empresarial. Con estas declaraciones de valores en perspectiva, se desarrolla una misión o un propósito general. Luego se establecen metas y objetivos mensurables para medir el progreso. Se designa al personal que corresponda, se asigna el tiempo y los recursos financieros necesarios, y se desarrollan los indicadores de desempeño y progreso. El plan estratégico, que normalmente se desarrolla para un período de entre cinco y diez años, es una visión “panorámica” cuyos detalles están contenidos en el programa anual y los planes financieros.

La planificación estratégica es una función importante de la salud organizativa general. Se dispone de muchas guías de planificación estratégica de excelente calidad, así que, en lugar de dedicar un capítulo a duplicar el buen trabajo de otras personas, esta sección presenta una selección de las guías de otros autores que recomendamos. Las guías que se incluyen en las referencias que se presentan a continuación pueden obtenerse fácilmente en Internet y proporcionan asesoramiento claro y exhaustivo sobre cómo elaborar un plan estratégico. Después de las guías sugeridas, se presenta una lista breve de sitios web que contienen artículos y recursos sobre planificación y gestión general.

## MANUALES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### **Developing Strategic Plans: A Tool for Community- and Faith-Based Organizations**

“Developing Strategic Plans: A Tool for Community- and Faith-Based Organizations fue desarrollado para permitir que las organizaciones comunitarias y religiosas desarrollen planes estratégicos eficaces y sólidos que guíen a sus organizaciones y comuniquen su misión a las partes interesadas externas”. Desarrollado por la Alianza Internacional contra el VIH/SIDA (International HIV/AIDS Alliance) y Davies & Lee: Asesoría sobre SIDA y desarrollo, Iniciativa CORE, marzo de 2007

*La Iniciativa CORE es un programa mundial financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (United States Agency for International Development, USAID) que fue diseñado para respaldar una respuesta inclusiva, eficaz e inspirada a las causas y las consecuencias del VIH/SIDA a través del fortalecimiento de la capacidad de grupos comunitarios y religiosos de todo el mundo. CARE lidera esta iniciativa en asociación con el Centro Internacional de Investigaciones sobre la Mujer (International Center for Research on Women), la Alianza Internacional contra el VIH/SIDA (International HIV/AIDS Alliance), el Centro para Programas de Comunicación (Center for Communication Programs) de la Escuela de Salud Pública Johns Hopkins Bloomberg y el Consejo Mundial de Iglesias (World Council of Churches).*  
<http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/713/en/AllianceStrategicPlanningTool.pdf>

### **Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders**

“Un proceso de planificación estratégica exitoso examina y hace proyecciones informadas sobre las realidades del entorno para ayudar a que una organización se anticipe y responda al cambio mediante la clarificación de su misión y metas; el establecimiento de objetivos para los gastos; la reformulación de sus programas, actividades de recaudación de fondos y otros aspectos de las operaciones”.

*Desde hace más de dos décadas, TCC proporciona servicios de asesoría sobre planificación estratégica, desarrollo de programas, evaluación y gestión a organizaciones sin fines de lucro, fundaciones, programas corporativos con participación de la comunidad y agencias gubernamentales. En este tiempo, la firma ha obtenido un conocimiento y una especialización substancial en campos tan diversos como el desarrollo comunitario y económico, los servicios humanos, temas relacionados con las familias y los niños, la educación, el cuidado de la salud, el medio ambiente y las artes.*  
[http://www.tccgrp.com/pdfs/per\\_brief\\_tenkeys.pdf](http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf)

### **Strategic Planning: A Ten-Step Guide**

“El término ‘planificación estratégica’ ha ganado mucha popularidad en los últimos años. Muchas organizaciones sin fines de lucro ahora hablan sobre hacer una planificación estratégica en lugar de una planificación a largo plazo. Sin embargo, la diferencia entre las dos no es intuitivamente obvia, ni tampoco se ha llegado a un acuerdo universal sobre ella”.

*Preparado por Emily Gantz McKay. Basado en materiales preparados originalmente para usarse con SHATIL, el proyecto de asistencia técnica de New Israel Fund. Modificado para el Consejo Nacional de La Raza (National Council of La Raza) y modificado posteriormente para MOSAICA, mayo de 1994 y julio de 2001.*

[http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPEIA/Resources/mosaica\\_10\\_steps.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf)

### **Strategic Planning**

“La planificación estratégica es más que asegurarse de que su asociación siga siendo próspera financieramente y pueda mantener sus reservas: es proyectar adónde espera que esté su asociación dentro de cinco, diez o quince años, y la forma de llegar allí. Es un proceso de planificación sistemática que implica una cantidad de pasos que identifican el estado actual de la asociación, que incluye su misión, visión para el futuro, valores operativos, necesidades (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), metas, acciones y estrategias prioritarias, planes de acción y planes de supervisión”.

*El Instituto de Asociaciones Comunitarias (Community Associations Institute, CAI) y la Fundación para las Investigaciones de Asociaciones Comunitarias (Foundation for Community Association Research) se dedican a realizar investigaciones y actúan como un repositorio de información sobre innovaciones y mejores prácticas para la creación y la gestión de las asociaciones comunitarias. Como parte del proyecto Best Practices, se han elaborado operaciones relacionadas con las diversas áreas de funcionamiento de las asociaciones comunitarias—incluidas la gobernanza, los estudios/la gestión de reservas, las operaciones financieras, la planificación estratégica, el espíritu y la armonía de la comunidad, la eficiencia en el uso de la energía y las transiciones—, las cuales están disponibles en [www.cairf.org](http://www.cairf.org) como material gratuito para descargar, o para la venta en la librería de CAI.*

<http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf>

## OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

### **Asociación para la Planificación Estratégica (Association for Strategic Planning, ASP),** <http://www.strategyplus.org/>

“Fundada en 1999, la ASP es la única asociación profesional sin fines de lucro que se dedica al progreso del pensamiento y la práctica del desarrollo e implementación de estrategias en las organizaciones empresariales, sin fines de lucro y gubernamentales. La ASP brinda oportunidades para explorar los principios y las prácticas de planificación estratégica de vanguardia que aumentan el éxito de las organizaciones y eleva el conocimiento, la habilidad, la capacidad para innovar y el profesionalismo de miembros y organizaciones”.

### **Centro de Fundaciones (Foundation Center),**

<http://foundationcenter.org/pnd/tsn/tsn.jhtml?id=60800001>

Philanthropy News Digest, artículo sobre planificación estratégica, 2004

### **The Philanthropy Journal,** <http://www.philanthropyjournal.org/>

“Philanthropy Journal es una voz independiente y un defensor de las entidades sin fines de lucro y de quienes las respaldan. A través de un sitio web diario y un boletín semanal gratuito por correo electrónico, entregamos noticias, recursos, anuncios y ofertas de empleo de las entidades sin fines de lucro. Philanthropy Journal es un programa del Instituto para Entidades Sin Fines de Lucro (Institute for Nonprofits) de la Universidad Estatal de Carolina del Norte en Raleigh, N.C. (EUA)”.

### **Alianza para la Gestión de Entidades sin Fines de Lucro (Alliance for Non Profit Management),** <http://www.compasspoint.org/alliance>

“La Alianza es la voz y el catalizador nacional en el ámbito de la creación de capacidades. Mejoramos la eficacia de individuos, grupos y organizaciones al ayudar a que las entidades sin fines de lucro y las comunidades logren hacer un cambio social positivo”.

### **Centro para la Gestión de Entidades sin Fines de Lucro (Center for Non-profit Management),** <http://www.cnmsocal.org/resources/management-and-supervision/faq-about-nonprofit-strategic-planning.html>

Preguntas frecuentes sobre la planificación estratégica en entidades sin fines de lucro. “El Centro ofrece esta útil referencia a los profesionales de entidades sin fines de lucro, que contiene preguntas frecuentes sobre la recaudación de fondos, la gestión de la junta directiva, el liderazgo y otros temas importantes para el logro de su misión”.



Catholic Relief Services (CRS)  
228 W. Lexington Street  
Baltimore, MD 21201, USA  
Tel: (410) 625-2220

---

[www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org)

