

NYC Service™

Manual de
Planificación
Estratégica para
Organizaciones
Sin Fines de
Lucro

Noviembre de 2016

Panorama del Manual de Planificación Estratégica para Organizaciones Sin Fines de Lucro

El *Manual de planificación estratégica para organizaciones sin fines de lucro* es una guía dirigida a directores ejecutivos y miembros de la junta directiva de estas organizaciones que deseen modificar o crear un plan estratégico. Esta guía podrá ser utilizada por una sola organización, o por una patrocinante interesada en crear una red de tres a cinco organizaciones con el fin de llevar a cabo el proceso en grupo.

Las organizaciones interesadas en conformar una red se reunirán al menos cinco veces en un periodo de 12 meses. Durante estas reuniones, los directores ejecutivos y los miembros de la junta expondrán los resultados del proceso de planificación y determinarán las áreas de crecimiento. El propósito de dicha red es facilitar el apoyo, la rendición de cuentas y la resolución de problemas.

A continuación, les recomendamos un calendario para un periodo de planificación de seis meses y un ciclo de planificación de doce meses.

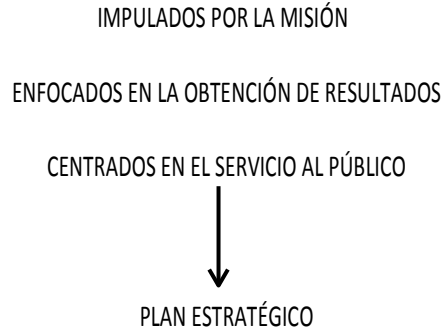
Plan de organización mensual: Desarrollar el objetivo y alcance del plan; formar el equipo de planificación de la organización/estructurar o determinar la organización patrocinante.

- Primer mes: Realización de encuestas a compañías sin fines de lucro y recopilación de datos utilizando las herramientas de evaluación interna, externa y financiera
- Segundo mes: Revisión de los resultados de la encuesta y las mejores prácticas
- Tercer mes: Definición de la misión empresarial, visión empresarial y valores, así como finalización de evaluaciones externas e internas y recisión de finanzas y fondos.
- Del cuarto al sexto mes: Establecimiento de objetivos, estrategias, indicadores de éxito e informes financieros
- Sexto mes: Obtención de la aprobación de la junta directiva sobre el plan estratégico y comienzo de su puesta en funcionamiento
- Del séptimo al duodécimo mes: Comprobación de la puesta en funcionamiento del plan estratégico
- Duodécimo mes: Seguimiento a las organizaciones sin fines de lucro (individuales o grupales) y análisis de los resultados

A continuación, proponemos una serie de herramientas que servirán para guiar el proceso de planificación estratégica:

1. Esquema de planificación estratégicas
2. Tabla de contenidos del modelo de planificación estratégica
3. Lista de verificación del manual de planificación estratégica
4. Descripciones de la misión, la visión empresarial, la teoría del cambio/el modelo lógico y los valores.
5. Evaluación interna
 - a. Cronograma organizativo
 - b. Análisis SWOT (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
 - c. Evaluación financiera
6. Evaluación externa
 - a. Ejemplos de encuestas de las partes interesadas
7. Indicadores de éxito

Planificación Estregada para Organizaciones Sin Fines de Lucro Grandes Organizaciones/Líderes de Organizaciones Sin Fines de Lucro



¿Qué es un plan estratégico?

Una guía para garantizar el éxito de la misión empresarial y su impacto.

Un prescriptor empresarial y un conjunto de instrucciones de alto nivel para alcanzar la misión.

Un integrador de la misión, los resultados y las personas. No es un plan empresarial (Comercialización e Inversión) ni un plan operativo (Anual).

Proceso de planificación estratégica

Función de la junta: Política empresarial, planificación, recursos y supervisión.

Funciones del liderazgo del personal directivo: Proceso, inspiración y vinculación del personal y la comunidad.

Esquema de Planificación Estratégica

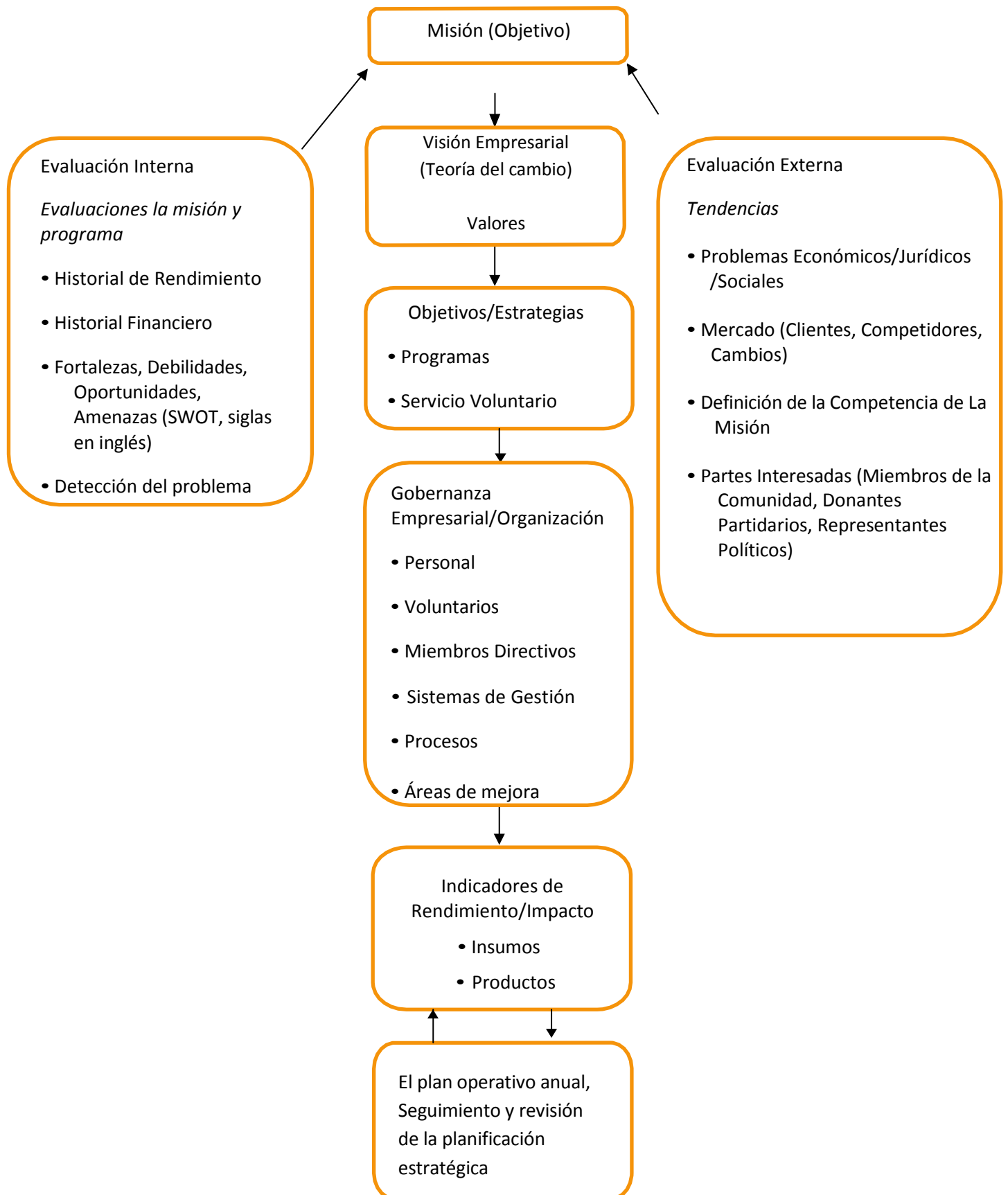


Tabla de Contenido del Modelo del Plan Estratégico

1. Misión, Visión Empresarial, Teoría del Cambio, y Resumen de los Valores y el Plan Estratégico (Diagrama)

2. Evaluación Interna

3. Evaluación Externa

4. Metas y Estrategias

5. Resumen del Programa

6. Plan Financiero

7. Gobernanza y Organización

8. Sistemas de Gestión

9. Indicadores de Éxito

10. Aplicación

Calendario

Planos de Acción y Responsabilidades

Objetivos Anuales

Lista de Verificación del Manual de Planificación Estratégica

✓ Misión (Objetivos)

- ¿Qué hace la organización, para quién trabaja y dónde, porqué/cuál es su impacto?

✓ Visión Empresarial (Expectativas)

- ¿Qué desea realizar, para quién, dónde, y cuál sería su impacto?
- Teoría del cambio organizacional: ¿Qué cambiará una vez que haya alcanzado el éxito y logrado los cambios deseados? Impacto

✓ Valores (Principios Operativos)

- Las reglas por las que nos regimos

✓ Evaluación Interna

- Cronograma de La Empresa
- Historial del Impacto de Los Objetivos
- Programa y servicios: Tamaño, Proyección, Resultados, Satisfacción del Cliente
- Historial Financiero
 - Actividades Operativas: Ingresos, Gastos, Neto
 - Hoja de Balance
- Gobernanza Empresarial
 - Tamaño de La Junta Directiva, Permanencia en El Cargo, Captación de Socios/Recaudación de Fondos
- Capacidad Administrativa
 - Tamaño de Personal, Habilidades, Permanencia en El Cargo
 - Instalaciones y Tecnología

✓ Evaluación Externa

- Tendencias Económicas
- Tendencias Demográficas
- Mercado/Análisis Competitivo y Posicionamiento Comunitario
- Cambios Legales y Regulatorios
- Partes Interesadas y Contactos Claves

✓ Análisis SWOT

- **S**trengths (Fortalezas)
- **W**eaknesses (Debilidades)
- **O**pportunities (Oportunidades)
- **T**hreats (Amenazas)

✓ Los 5 Temas Más Importantes para las Organizaciones

✓ Metas y Estrategias

- Diferenciación de la misión empresarial
- Programas y Servicios
- Recaudación de fondos
- Infraestructura
- Organización (Personal Voluntarios, Gobernanza/junta)

✓ Sistemas de Gestión

✓ Indicadores de Éxito

✓ Plan de Implantación

Análisis de las Declaraciones de la Misión y la Visión Empresarial

Análisis de la Declaración de la Misión

La declaración de la misión describe la función de la organización en una o dos oraciones.

- Que sea inolvidable
- Que responda a las cuatro preguntas:
 - ¿Qué hace la organización? ¿Cuáles son sus servicios/programas?
 - ¿A quién le presta servicios?
 - ¿Dónde presta esos servicios?
 - ¿Por qué lo hace y cómo se analiza el impacto empresarial?

Para un ejemplo de cómo definir la misión responda las siguientes preguntas:

- ¿Por qué existe la organización?
- ¿Cómo la organización cumple con su objetivo?

NOTA: En el momento de actualizar la misión tenga en cuenta el Acta constitutiva de la sociedad y/o los estatutos actuales.

Ejemplos de Declaraciones de la Misión

La Fundación Comunitaria ABC contribuye a generar cambios positivos promoviendo la generosidad y dedicando sus energías y atención a la gente con el fin de mejorar todas y cada una de las comunidades de ABC.

El Centro Comunitario de la Ciudad es una organización comunitaria con sede en _____ que hace posible que los jóvenes y los adultos alcancen su potencial por medio de la educación, el desarrollo personal y los programas que fomentan una vida saludable.

Análisis de una Declaración de Visión Empresarial

La declaración de visión empresarial es el conjunto de las expectativas ideales resumidas en una oración. Sobre todo, responda a la pregunta: ¿Qué sería diferente si tuviera éxito? Conteste estas cuatro preguntas:

- ¿Qué quiere lograr?
- ¿Para quién?
- ¿Dónde presta sus servicios?
- ¿Por qué realizará dicha labor y cuál será el cambio positivo que generará?

Para un ejemplo práctico de cómo concretar una visión empresarial, responda estas preguntas y/o cree títulos que describan cómo ve su organización de aquí a cinco años.

- ¿Cómo mejorará nuestra "comunidad" si tenemos éxito con nuestra misión?
- ¿Cuáles de los "servicios" reconocidos como los mejores en su clase podremos ofrecer?
- ¿Cuál será la imagen que proyectará tanto la junta directiva como el personal ante la comunidad?

Para concretar la visión empresarial se deberá tener en cuenta la ideología central (propósito/valores) y una previsión de futuro.

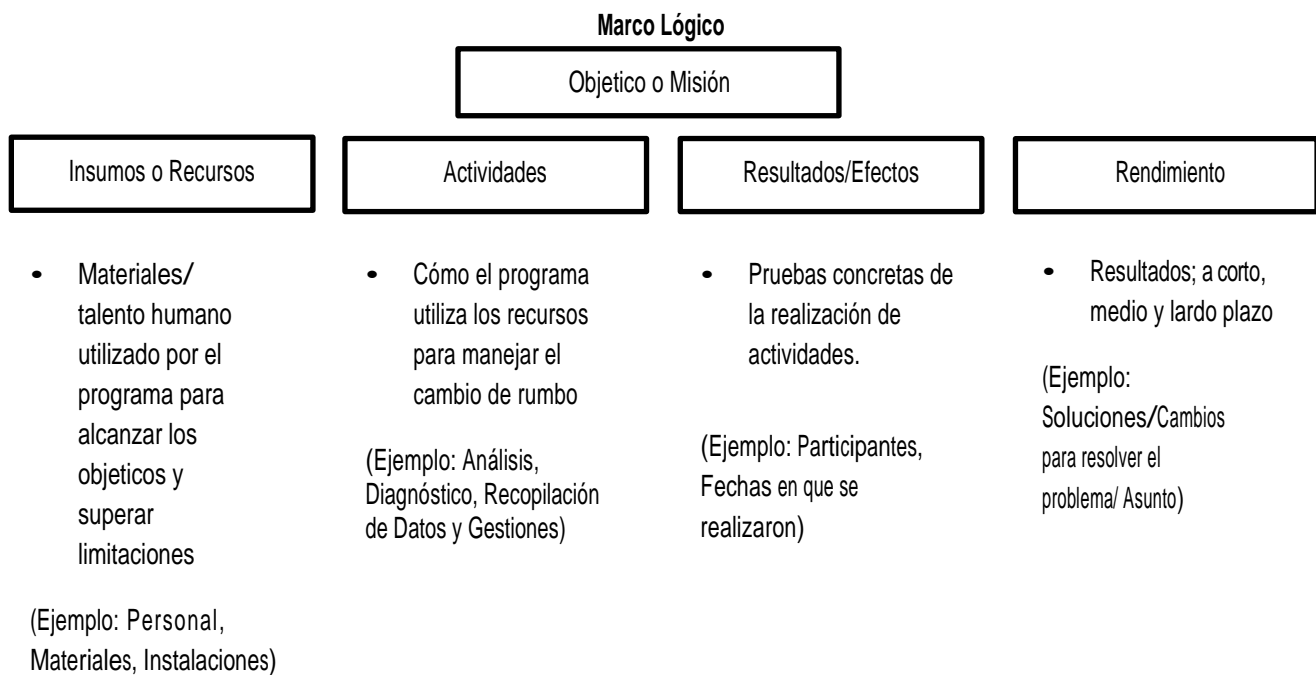
Ejemplos de Declaraciones de la Misión

La Fundación Comunitaria ABC tiene como objetivo crear una comunidad en la cual sus ciudadanos se protejan y ayuden mutuamente e con el fin de mejorar su educación, economía y seguridad pública dedicando tiempo y recursos para su ciudad, motivando al 50% de los residentes a votar, a trabajar como voluntarios y a contribuir con las organizaciones sin fines de lucro.

El Centro Comunitario de la Ciudad ayudará a una de cada 10 familias de nuestra comunidad en los próximos cinco años mediante la creación de oportunidades que mejoren la educación, la salud y el empleo.

Teoría del Cambio

Una descripción exhaustiva de cómo y por qué se espera un cambio deseado, y la relación entre el programa o iniciativa/actividades de cambio y las metas a largo plazo, representadas en el Marco Lógico.



Ejemplos de Declaraciones de la Misión

La Fundación Comunitaria ABC aprovechará el tiempo y los recursos de los voluntarios para resolver los problemas de la comunidad creando así un cambio positivo en los resultados de la educación, la economía y la seguridad pública.

El Centro Comunitario de la Ciudad prestará servicio al 10% de las familias, y encaminará sus esfuerzos al mejoramiento de la educación, el empleo y los resultados de salud de cada uno de los miembros jóvenes y adultos de la familia.

Valores Fundamentales

Conjuntos de creencias personales que perduren y que no dependan de los acontecimientos del momento. Que sean pocas (3-5) pero muy contundentes.

Ejemplos de Estos Valores

Integridad

Creatividad e innovación

Excelencia

Equidad y justicia

Evaluación Interna

Realizar una evaluación estratégica del historial, las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la organización permite crear un marco estratégico de la misión, la visión empresarial, los objetivos, la distribución de recursos y el establecimiento de las prioridades.

Cronograma Histórico de la Organización

Elaborar una lista con los eventos más importantes de la historia de la organización.

Análisis SWOT (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Reunir a los ejecutivos y miembros de la Junta Directiva para determinar las fortalezas y debilidades a nivel interno, y las oportunidades y amenaza a nivel externo. La mejor forma de llevarlo a cabo es en grupos o por medio de encuentros.

Los Tres Programas Fundamentales (Alcance, Tamaño y/o Impacto):

- 1.
- 2.
- 3.

FORTALEZAS	Top Las 3 Fortalezas Más Importantes: 1. 2. 3.	DEBILIDADES	Las 3 Debilidades Más Importantes: 1. 2. 3.
OPORTUNIDADES	Las 3 Oportunidades Más Importantes: 1. 2. 3.	AMENAZAS	Las 3 Oportunidades Más Importantes: 1. 2. 3.

Los 3 a 5 problemas más importantes que se incluirán en el Plan Estratégico

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Descripción General de las Finanzas de la Organización

Nombre de la Organización: _____

Fuente de Ingresos Privados	Año Anterior	Hace Dos Años	Hace Tres Años	Hace Cuatro Años
COPORATIVOS				
Número de Corporaciones				
Financiación				
DE FUNDACIONES				
Número de Fundaciones				
Financiación				
DE PERSONAS NATURALES				
Número de Personas				
Financiación				

Fuente de Ingresos - Gubernamentales	Año Anterior	Hace Dos Años	Hace Tres Años	Hace Cuatro Años
FEDERALES				
Número de Subsidios Recibidos				
Financiación				
ESTATALES				
Número de Subsidios				
Financiación				
DE LA CIUDAD				
Número de Subsidios Recibidos				
Financiación				

Ingresos y Gastos de la Organización	Año Anterior	Hace Dos Años	Hace Tres Años	Hace Cuatro Años
Ingresos Totales				
Gastos Totales				
Personal				
Instalaciones				
Otra				
Total y por Programa				

Información de la Red Organización	Año Anterior	Hace Dos Años	Hace Tres Años	Hace Cuatro Años
Saldos				
Efectivo				
Inversiones				
Resultados de la Auditoría				

Evaluación Externa

Nombre de la Organización: _____

El Perfil Demográfico de la Comunidad	Año Anterior	Hace Tres Años	Previsión
Numero de Comunidades que han Ayudado			
Desglose por Grupo Étnico			
Tasa de Empleo			
Seguridad Ciudadana/Delincuencia			
Educación			

Describe las comunidades con las que trabaja:

Proporcione una lista de las principales partes interesadas:

(Véase a la encuesta)

Proporcione una lista de organizaciones similares a la suya:

Describe las áreas actuales de impacto de su organización:

La Economía

Las Políticas Gubernamentales

Las Regulaciones Gubernamentales

Otros

Determine las Referencias o Recursos Externos:

Informes Demográficos

Investigación para el Programa

Informes Demográficos

Ejemplo de una Encuesta a las Partes Interesadas

Organizaciones que tengan de cinco a siete partes interesadas principales en su red empresarial.

Nombre de la Organización: _____

Fecha de Entrega: _____

1. ¿En calidad de qué ha trabajado con _____? (Por favor marque una opción)

Cliente _____

Donante _____

Voluntario _____

Junta Directiva _____

Otro: _____

2. ¿Cuán importante es la misión empresarial de _____? (Por favor marque una opción)

Muy Importante _____

Importante _____

Poco Importante _____

3. ¿Cómo es la calidad del servicio de _____? (Por favor marque una opción)

Excelente _____

Buena _____

Pobre _____

4. Describa la misión empresarial de _____

5. ¿Cómo fortalecería el impacto de esta organización en la comunidad?

Indicadores de Éxito

1. Programa
 - a. Insumos (Números)
 - b. Producciones (Actividades)
 - c. Efectos (Resultados)
2. Calidad
3. Satisfacción de los clientes
4. Recaudación de Fondos
5. Marketing/Comunicaciones/Relaciones con las Partes Interesadas
6. Finanzas
 - a. Actividades Operativas
 - b. Ingresos
 - c. Gastos
 - d. Neto
 - e. Flujo de Fondos
 - f. Hoja de Balance
7. Personal
8. Junta
9. Voluntarios
10. Instalaciones/Tecnología/Infraestructura

Implementación del Plan Estratégico

- Faces Fundamentales del Proyecto
- Progreso (Cuadro de Mando Integral)
- Objetivos Anuales/Seguimiento de los Resultados

Calendario del Plan Estratégico

Month 1	Pan to Plan - Strategic Plan Committee	Board Approval
Month 2	Mission & Vision Values & Theory of Change	Preliminary Board/ Staff Leadership Review
Month 3/4	Internal/External Analysis SWOT Top 5 Issues	Staff Assessment & Development Board/Staff Board Review
Month 5	Goals/Strategies Financial Plan	Staff Review Board/ Staff Review
Month 6	Strategic Plan Outline/Document	Board Approval
Month 7 -12	Strategic Plan Implementation, Communications, Tracking, and Review for Updates	Staff Tracking Board Review