



# Working Together for a Better World

Ken Phillips, NGO Futures LLC  
author ~ strategist  
consultant ~ mentor  
www.NGOFutures.com  
for tools and guidance

*Through Strategy, Teamwork, and Leadership*

*I'll take you on a journey to new places*

## Planificación Estratégica y Operativa

### Planificación Estratégica (3-5 años)

1. Visión ✓ ¿Por qué existes?
2. Grupos objetivo ✓ ¿A quién sirves? ¿Cómo satisfaces sus necesidades?
3. Resultados a largo plazo ✓ ¿Cuáles son sus resultados a largo plazo que crean valor para la sociedad?
4. Misión ✓ ¿Por qué haces fondeo? ¿Cuál es tu ventaja competitiva?
5. Posicionamiento Estratégico ✓ ¿Cómo eres diferente? ¿Especial? ¿Por qué debería apoyarte?
6. Valores y Cultura ✓ ¿Cómo son tus valores organizacionales? ¿Cómo te comporta?
7. Declaración de Credibilidad ✓ ¿Por qué la gente debería confiar en ti?
8. Situación ✓ ¿Dónde estás ahora? ¿Cuál es la evaluación de tu situación?
9. Temas Críticos ✓ ¿Cuáles son los temas más importantes? ¿Qué tienes que resolver?
10. Objetivos clave ✓ ¿Dónde quieres estar en tres a cinco años?
11. Nuevas Estrategias ✓ ¿Cómo vas a avanzar? ¿Qué caminos va a seguir?
12. Beneficios para los donante ✓ ¿Cómo beneficia a los donantes? ¿Por qué deberían apoyarte?

### Planificación Operacional (Próximos 12 meses)

1. Objetivos ✓ ¿Exactamente dónde quiere estar al final de los 12 meses?
2. Actividades ✓ ¿Qué vas a hacer día a día? ¿Cuándo va a ser completado?
3. Responsabilidades ✓ ¿Quién hará el trabajo? ¿Quién es responsable?
4. Plazos ✓ ¿Cuándo se completará la actividad? ¿Se alcanzará el objetivo?
5. Indicadores de progreso ✓ ¿Cuáles son los indicadores críticos de éxito? ¿Cómo lo sabrás?
6. Gestión ✓ ¿Cómo monitorearas, guiaras y corregirás el trabajo?
7. Recursos ✓ ¿Cuánto dinero se necesita para cada objetivo? ¿Otros recursos?
8. Qué pasa si... ✓ ¿Qué puede salir mal? ¿Y cómo te prepares para eso?
9. Proyección de Ingresos ✓ Ingresos en dinero, voluntarios y materiales
10. Organigrama ✓ Recaudación de fondos en la organización
11. Sigüientes pasos ✓ Sigüientes pasos para mejorar e implementar el plan

### Problemas de Desarrollo Organizacional

1. Liderazgo ✓ ¿Cómo lideras a la organización a un mayor logro?
2. Cambio ✓ ¿Cómo promueves y gestionas el proceso de cambio?
3. Desarrollo de junta ✓ ¿Cómo la Junta pasa a la siguiente etapa de desarrollo?
4. Gestión ✓ ¿Cómo aseguras el logro de los objetivos?
5. Imagen ✓ ¿Cuál es su identidad organizacional? ¿Qué imagen quieres tener?
6. Estructura ✓ ¿Cómo están estructurados para lograr sus metas?
7. Evaluación ✓ ¿Cómo hace que la evaluación sea estratégica?
8. Capacitación ✓ ¿Cómo desarrollas y provees el entrenamiento necesario para desarrollar el talento del personal?
9. Aprendizaje ✓ ¿Cómo aprende la organización? ¿Cómo podría aprender mejor?

Estos materiales tienen derechos de autor por Organization Futures LLC. Como parte de este programa, puedes usarlos dentro de tu organización.

# Planificación Estratégica y Operativa

## Plan Estratégico y Operativo

### 1. Visión

¿Cuál es el mundo ideal que ves para aquellos a los que sirves? La visión de la organización es una descripción de la perfección última de lo que los sueños de la organización podrían ser, una utopía.

**Nuestra visión es un mundo en el que**

### 2. Grupos Clave de interés (Actores)

Los grupos clave de interés o actores son aquellas personas o grupos que son importantes para el logro de tus metas. ¡Las organizaciones que no satisfacen las necesidades de los grupos de interés están pronto fuera del negocio! ¡Los donantes!!

- ¿Quiénes son todos tus grupos de interés?
- ¿Cómo te influyen?
- ¿Qué obtienes de ellos?
- ¿Por qué apoyan la visión de arriba?
- ¿Qué demandas te hacen?
- ¿Cómo se satisfacen?

Quien	Lo que obtenemos	Lo que quieren	Como les satisfacemos
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			

# Planificación Estratégica y Operativa

## 3. Resultados deseados

*Tú necesitas saber qué resultados quieres lograr en última instancia. Estos resultados a largo plazo son los beneficios reales para la sociedad y el valor que crees. Deben ser significativos. Deben ser medibles. Deben ser inspiradores. Para cada resultado, simplemente enlista el término general, por ejemplo, reducción de los costos de salud, incremento de las tasas de graduación de la escuela, incremento del número de unidades de vivienda asequible, eliminación de la población sin hogar, disminución de la violencia en el hogar, un público educado sobre... (Tu misión), eliminación de las personas no atendidas en el... (tu misión), la reducción del gasto estatal en ... (tu misión). Recuerda tu visión y los que los grupos objetivo quieren. Piensa abierta y agresivamente y fuera de la caja.*

- Resultados a largo plazo
- Medibles
- Resuelven problemas sociales significativos

### Nuestros Resultados deseados (Métrica) son:


## 4. Misión de la organización

*Una buena declaración de misión describe a quién sirves, qué necesidades satisfaces, y cómo ayudas sobre una base del día a día. Refleja y contribuye a la visión de la organización. Es lo suficientemente amplia como para permitir la flexibilidad pero también ofrece enfoque. Es clara y suficientemente corta para recordar y servir como un punto de reunión. Recuerda responder:*

- ¿A quién sirves?
- ¿Qué necesidades satisfaces
- ¿Cómo ayudas día a día?

**Nuestra misión es**

## 5. Posicionamiento estratégico (Valor Agregado Singular)

*Los donantes te están pagando llevar a cabo un servicio. Podrían dar sus fondos a otra ONG o gastarlos en otras actividades. Las ONG están en competencia unas con otras por fondos y la competencia es severa. Es necesario acercarnos a los donantes con algo especial. ¿Cómo agregas más valor a la subvención de un donante de lo que otras organizaciones podrían? ¿Por qué un donante debería darte su dinero? ¿Cómo lo expresas en pocas palabras? Piensa en tu singularidad. Piensa en lo que ofreces a los donantes. Piensa en el valor de tu trabajo.*



# Planificación Estratégica y Operativa

## 7. Valores Centrales fundamentales y Cultura Organizacional

Los valores centrales fundamentales son las creencias, normas e ideas que dan forma a cómo una organización lleva a cabo su misión. Influyen en las actividades dentro de la organización e identifican cómo deseas tratar al personal, los voluntarios, los donantes, los participantes y demás.

### Valores Centrales fundamentales


La cultura es el pegamento que une a las personas y les da una forma similar de comportarse. La cultura organizacional unifica la visión, los valores y los actores. Una cultura de recaudación de fondos une a todos en la importancia de la recaudación de fondos. Las Organizaciones sin una sólida cultura de recaudación de fondos no crecerán. Una buena cultura de recaudación de fondos es conocer y superar las expectativas de sus donantes.

• ¿Qué valores existen actualmente? • ¿Cómo deben estos cambiar? • ¿Qué se quiere para la recaudación de fondos?

### Cultura Organizacional Actual:

### Cultura Organizacional Deseada:


## 8. Declaración de Credibilidad

Los donantes tienen que confiar en ti para darte su dinero. ¿Cuáles son los elementos clave de tu confiabilidad? Esto incluye tu historia, los resultados, la integridad de la administración, la rendición de cuentas de gobernabilidad, los sistemas financieros, auditorías externas, la transparencia, estándares de reportes, avales, garantías, etc. ¿Por qué alguien debería confiar en ti? A continuación redacta los puntos clave de una Declaración de Credibilidad. Tú puedes confiar en nosotros porque:

# Planificación Estratégica y Operativa

## 9. Temas Críticos

*Los temas críticos son los 3 a 5 mayores problemas que tienes que resolver. El identificar los temas críticos fluye directamente de tu análisis sobre la organización, la situación y los grupos de interés. Sin identificar y resolver estos problemas, tu organización probablemente no tendrá éxito*

- *Los temas críticos son los principales problemas para los próximos años.*
- *Son los temas que deben ser abordados para sobrevivir y funcionar bien.*
- *Son cuestiones que puede influir.*
- *Habrían problemas serios si fallas en resolverlos.*
- *¡Para cada amenaza hay una oportunidad! ¡Para cada debilidad hay una solución!*
- *Afirma cada tema crítico se afirma en pocas palabras, no en una frase completa.*

### Nuestros temas críticos

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

## 10. Objetivos Clave

*Los objetivos enuncian dónde quieres estar. Son los objetivos más importantes que puede tener para la prestación de servicios, recaudación de fondos, relaciones públicas y la creación de capacidades para los próximos años. Los objetivos clave son:*

- *Respuestas directas a problemas críticos.*
- *Destinos generales en tu misión.*
- *Respuestas a las expectativas de los interesados.*
- *Lo que hacer para tener éxito.*
- *Realísticos pero significativos (un cambio real).*
- *Declaraciones de qué (no cómo ni por qué)*

*Un objetivo está escrito como una acción completada con un resultado único y un único enfoque para cada uno.*

### Nuestros objetivos clave son

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

# Planificación Estratégica y Operativa

## 11. Estrategias Clave

Una declaración estratégica es una explicación clara y lógica de cómo vas a progresar (por qué camino, con qué medios). La estrategia es la hoja de ruta para llegar a tus objetivos, diseñados para adaptarse a la situación particular de la organización y sus actores. Identificar estrategias requiere creatividad y perspicacia. Tres estrategias comerciales tradicionales son singularidad, un mejor servicio y menor precio. La estrategia es la base para las decisiones, el establecimiento de objetivos y prioridades, y la asignación de recursos.

Ejemplos de estrategias para las organizaciones:

- Enfoque en el crecimiento para ayudar a más beneficiarios
- Hacer lo que hacemos de una manera singularmente eficiente, con resultados más grandes de los habituales
- Ser el mejor en una categoría particular y dominar ese mercado
- El desarrollo de nuestra imagen (cómo queremos ser vistos) de forma innovadora
- La diversificación de nuestras fuentes de ingresos
- La construcción de nuestra capacidad de recaudación de fondos
- Carga de honorarios por el servicio prestado y la gestión de las subvenciones
- Manejo de subsidiarias con fines de lucro
- La integración de estrategias de comunicación para la educación, advocacy y la recaudación de fondos

### Estrategia

Estrategia Organizacional	
Estrategia Programática	
Estrategia de Recaudación de Fondos	
Imagen deseada	
Mensaje clave para los donantes (Slogan)	
Fuentes prioritarias para la financiación	1. 2. 3.
Públicos prioritarios para la educación, la información y cabildeo	1. 2. 3.
Estrategia para el Cambio	
Estrategia para la Gestión	
Estrategia para el Aprendizaje	

## Planificación Estratégica y Operativa

### 12. Beneficios para los Donantes

Una definición clara de los beneficios importantes que deseas proporcionar a los grupos objetivo, grupo de donantes y otros interesados te permitirá verificar que los beneficios son importantes para ellos y asegurarte de que estas, de hecho, proporcionándolos. Se lo más específico posible.

Grupo Clave	Beneficio 1	Beneficio 2	Beneficio 3
Individuales (Donaciones grandes)			
Individuales (Donaciones pequeñas)			
Miembros			
Comunidad			
Gobierno local			
Gobierno departamental			
Gobierno nacional			
Fundaciones			
Corporaciones			
Organizaciones			
Centro religiosos			
Participantes			
Otros			

# Planificación Estratégica y Operativa

## 13. Objetivos para los siguientes 6-12 meses

Los Objetivos afirman exactamente lo que quieres lograr. La identificación de objetivos logra determinar tus prioridades inmediatas para avanzar en la dirección de tus objetivos clave.

### **Declaración de un objetivo y los medios para lograrlo**

- Una declaración clara de un resultado o logro
- Fluye directamente de los objetivos y estrategias clave
- Desafiante, expandible y posible
- Medible y específico
  - ❖ Indica las actividades y recursos específicos necesarios para tener éxito
  - ❖ Indica el individuo específico responsable de cada actividad
  - ❖ Indica las fechas de finalización de cada actividad

### **Resultados Clave de la planificación operativa**

- Objetivos medibles durante 12 meses para los ingresos clave y otros logros
- Progreso significativo hacia las metas
  - ❖ Las actividades necesarias para lograr cada objetivo
  - ❖ Las personas responsables para lograr cada objetivo
  - ❖ Los plazos para cada objetivo de cada actividad y, posiblemente, cada actividad
  - ❖ Los recursos requeridos
  - ❖ Los indicadores de progreso para asegurar un progreso satisfactorio.

### **Cómo se evalúa el progreso**

- Objetivos son específicos y medibles para que los resultados se puedan medir fácilmente.
- Las responsabilidades se asignan a las personas por lo que la rendición de cuentas sea claras.
- Se lleva a cabo una evaluación de fin de proyecto de fin de año.

### **Indicadores de progreso**

- Puntos de progreso en el camino al objetivo (por ejemplo, una cuenta mensual y reporte)
- Ejemplos: número de propuestas presentadas, donantes contactados, voluntarios reclutados, donantes que dan de nuevo, reportes o reconocimientos hechos
- Los Indicadores de progreso permiten a la persona responsable y su y supervisor monitorear el progreso y hacer las correcciones necesarias.

### **Resumen de los objetivos**

Generalmente habrá un resumen de los objetivos. Los objetivos probablemente deberían incluir:

- Objetivos para la prestación de servicios mejorada y ampliada
- Objetivos para las principales actividades de recaudación de fondos
- Objetivos para las relaciones públicas, alcance comunitario y actividades de advocacy
- Objetivos para el reclutamiento y la gestión del voluntariado
- Objetivos para la creación de redes o el socios de la organización
- Objetivos para actividades de capacitación, evaluación y aprendizaje

### **Plan Operativo Detallado**

- El plan operativo detallado por lo general cubre un año fiscal. Si este es tu primer plan operativo para la recaudación de fondos, puedes hacer que el plan cubra de 3 a 6 meses.
- El plan final de los objetivos y actividades para alcanzarlos debe ser escrito por los que van a llevarlos a cabo, dirigido y apoyado por el supervisor.

# Planificación Estratégica y Operativa

Objetivo 1: \_\_\_\_\_

---

Actividades para lograr este objetivo

Persona responsable    fecha

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)
- f)
- g)

Indicadores de progreso (para saber que estás progresando)

- 1)
- 2)

Apoyo y recursos necesarios

- 1)
- 2)
- 3)

Razones por las que esto no se logre

¿Qué hacemos al respecto?

- 1)
- 2)

Responsabilidad de supervisión general y el proceso de presentación de reportes

## Planificación Estratégica y Operativa

### Fuentes de ingresos proyectadas

*Juntos, los objetivos específicos deben crear las fuentes de ingresos proyectados.*

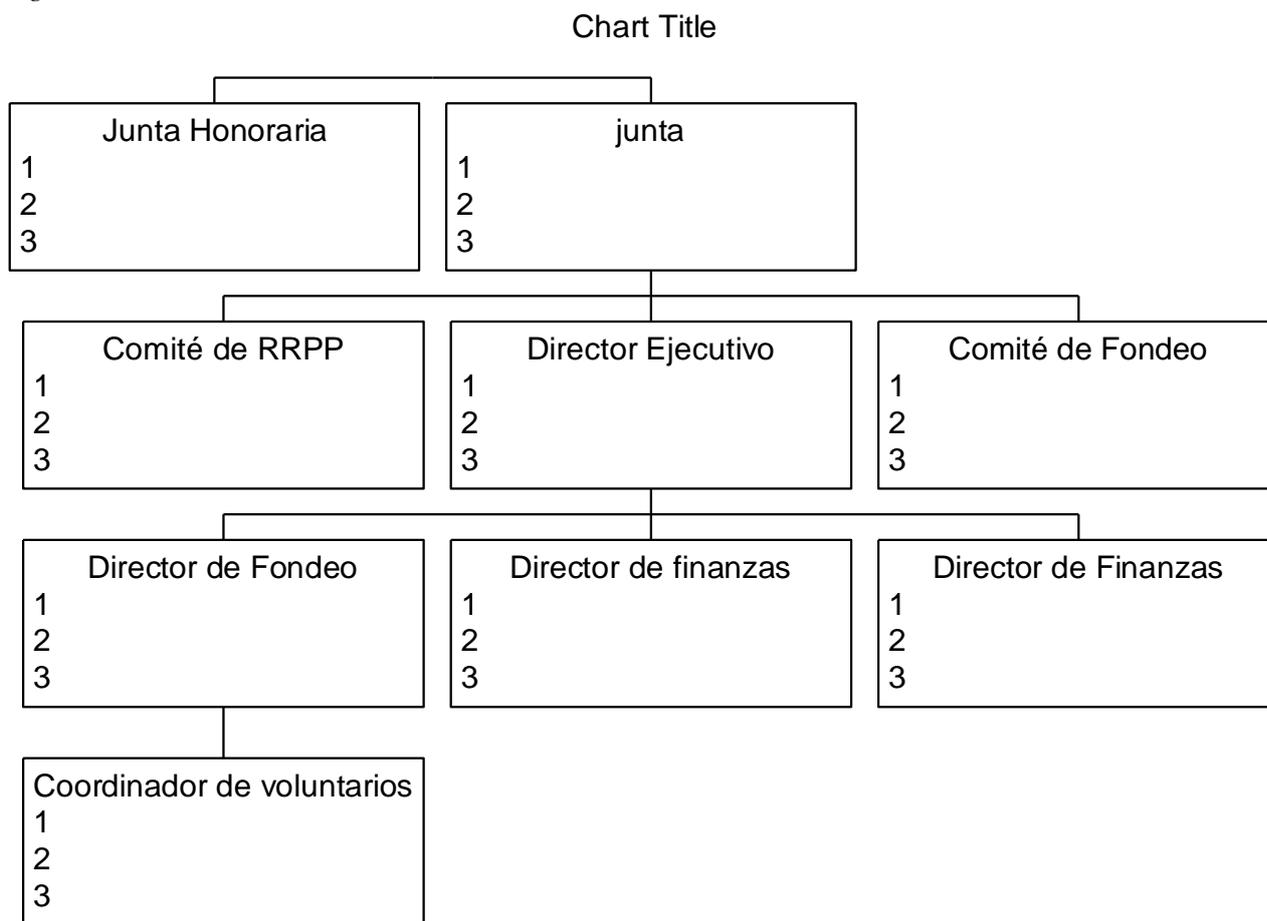
- *Ingresar los años para este plan.*
- *Escribir los ingresos reales del año pasado recibidos por todas las fuentes pertinentes.*
- *Escribir el ingreso esperado del año en curso en base a los objetivos que has establecido.*
- *Determinar incrementos desafiantes pero realistas en base a la tendencia o mejor estimación para años posteriores.*

Año Fiscal Introduce el año	Ingreso Actual del año pasado 200__	Objetivos del año en curso 200__	Objetivos del próximo año 200__	Objetivos del año subsiguiente 200__
Individuales (Donaciones grandes)				
Individuales (Donaciones pequeñas)				
Miembros				
Gobierno local				
Gobierno departamental				
Gobierno nacional				
Fundaciones				
Corporaciones				
Organizaciones				
Iglesias				
Participantes				
Eventos (neto)				
Otras Contribuciones				
Tarifas de servicio				
Intereses y dividendos				
Actividades que producen ingresos (netos)				
Otros ingresos percibidos				
<b>Ingresos totales</b>				

# Planificación Estratégica y Operativa

## 14. Responsabilidades de recaudación de fondos de toda la Organización

Las responsabilidades de recaudación de fondos deben ser repartidas en toda la organización. Cada posición importante debe tener responsabilidades claras de recaudación de fondos. Adapta la tabla según el caso.



## 15. Sigüientes pasos para implementar este plan

¿Qué se necesita para mover el proceso de planificación hacia adelante?

- Utilizar los resultados del taller con tu junta, personal y voluntarios.
- Involucrar a otros para completar el plan estratégico y operativo.
- Llevar a cabo los planes y reportar con regularidad.
- Administrar el proceso sobre una base regular.

- | <u>Quien</u> | <u>Que</u>                                     | <u>Cuando</u>     |
|--------------|--|-------------------|
| 1) _____     | Refinar y compartir el plan según corresponda. | Dentro de 1 mes   |
| 2) _____     | Entrenar a otros basados en este taller.       | Dentro de 2 meses |
| 3) _____     | Reunirse con la Junta / OC para su acuerdo.    | Dentro de 3 meses |
| 4) _____     | Revisar el plan estratégico y operativo.       | Dentro de 3 meses |
| 5) _____     |  |                   |