

---

2021

# GUÍA DIDÁCTICA

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

SOCIAL  
ZINK



 Gobierno  
de La Rioja

# ÍNDICE

- 1** INTRODUCCIÓN
- 2** CITAS Y REFLEXIONES
- 3** VENTAJAS DEL PERFIL DE ONGD DEL SECTOR
- 4** MISIÓN, VISIÓN, VALORES
- 5.** PLAN ESTRATÉGICO
- 6.** PASO... A PASO
- 7.** AGRADECIMIENTOS

*Es importante que las ONGD de la Rioja crezcan y se fortalezcan.*

*Para ello, las ONGD deben contar con más recursos que les ayuden a conseguir su misión y sus objetivos, pero ese crecimiento no debe ser necesariamente en estructura o número de plantilla fija o tamaño de la ONGD, sino crecer para tener un mayor IMPACTO en el objetivo que la ONGD quiere conseguir, en su misión social y en generar entusiasmo, influencia y verdadero cambio en las personas que tienen a su alrededor: **ni el tamaño ni la infraestructura deben condicionar la capacidad que tiene tu ONG para influir en la sociedad.***

Esta guía didáctica se desarrolla en el marco del acompañamiento en el fortalecimiento y mejora de la cultura organizativa de las ONGD que forman parte de la CONGD CAR. Va dirigida especialmente a las ONGD de estructura pequeñas o medianas, que hasta ahora no han dado importancia a su planificación estratégica.

Se ha desarrollado un diagnóstico, donde se ha valorado tanto la evolución histórica del sector en La Rioja, como la situación actual de las ONGD, con énfasis en temas de estructura interna: planificación estratégica, gestión de personas (voluntariado y personal contratado) y área técnica de proyectos, de manera que se ha podido extraer información relevante que ha permitido identificar los aspectos exitosos del modelo organizacional implantado en las ONGD de La Rioja, así como los puntos a mejorar.

Con la información de dicho diagnóstico, se han desarrollado tres píldoras formativas, así como 2 Guías con lineamientos básicos para ONGD, una referida a Planificación Estratégica, la que nos ocupa, y otra referida a la Gestión de Personas.

# CITAS Y REFLEXIONES



*Las ONGDs deben participar con calidad: necesitan tiempo y mejora de la estructura interna. Deben crecer en número a lo interno de la organización y deben profesionalizarse.*

*El tiempo para el fortalecimiento de las ONGD es ahora. Para ello, las organizaciones deben volver la mirada a lo interno, reforzar y apropiarse de su planificación estratégica.*

*ES TIEMPO DE GRANDES RETOS:  
El trabajo telemático, on-line, se ha normalizado.*

*El trabajo con organizaciones de fuera de España se ha visto paralizado, por la situación de emergencia generada.*

*Se han sentado las bases de unas nuevas estructuras de trabajo, que aún ahora se está formando y que nos permitirá estar más preparados/as y conscientes de la vulnerabilidad del trabajo de cooperación.*

*Hay que apoyar ahora más que nunca a estas organizaciones en el resto de países.*

# VENTAJAS DEL PERFIL DE ONGD QUE PRESENTA EL SECTOR

En el caso de las ONGD de La Rioja, existe un predominio de perfil de organizaciones pequeñas o medianas, y se identifican algunas ventajas:



## AGILIDAD

Se toman decisiones rápidas y ágiles que les permiten aprovechar las oportunidades del momento. Los costes fijos son mínimos: pocos sueldos fijos mensuales, una oficina pequeña y consumos razonables. Han de tener la capacidad de leer escenarios con antelación para contratar a proveedores cuando realmente los necesiten.



## UN TRATO HUMANO MUCHO MÁS CERCANO

Destaca la comodidad del trabajo por la calidad humana de sus equipos. El buen ambiente se percibe con mayor claridad cuando hay pocas personas en una oficina. Un mal ambiente laboral es insostenible durante mucho tiempo, por lo que las pequeñas ONGD tienden a reconfigurarse y auto regenerarse para que el buen ambiente se prolongue en el tiempo.



## LAS ONG PEQUEÑAS MANTIENEN SU ESENCIA

Las ONG pequeñas mantienen el fuego inicial porque las personas que iniciaron la actividad están muy presentes. Los motivos iniciales sobreviven a las personas fundadoras una vez que ya no están. Aunque la entidad evolucione hacia procesos de trabajo estandarizados, el día a día de las ONGD pequeñas y medianas resulta mucho más cómodo y productivo para el equipo de personas que mantienen la esencia y la motivación inicial por la que se fundó.

**No se trata de hacer crecer la estructura: lo importante es que crezca en el impacto social para el que se creó la ONGD, aprovechando sus características.**

# MISIÓN, VISIÓN, VALORES

Para hacer crecer este impacto, hay que trabajar de manera clara en la MISIÓN, VISIÓN, y VALORES, que serán revisados periódicamente, sistematizando la voluntad y el compromiso en un PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN	VISIÓN	VALORES
ES LA RAZÓN DE SER DE UNA ONGD Y DEFINE QUÉ HACE Y PARA QUÉ LO HACE.	ES EL REFERENTE QUE GUÍA LAS ACCIONES FUTURAS DE LA ORGANIZACIÓN.	SON LOS CIMIENTOS ÉTICOS SOBRE LOS QUE SE ASIENTA EL COMPORTAMIENTO DE LOS ACTORES QUE CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN
Al definir la problemática, define el impacto que quiere tener sobre esa problemática. (La misión es un propósito social). Limita y acota el ámbito de actuación (hacia quien dirigimos nuestros esfuerzos) . Debe ser comunicable (fácil de entender), duradera (al menos unos años, para trabajar sobre ella la planificación). Debe ser inspiradora (al conocer la misión, otros agentes se deben sentir atraídos sobre la actividad que realiza la ONGD)	Es una versión mejorada de lo que queremos ser como organización a la que aspira llegar algún día, si 1) tuviera todos los recursos disponibles, si 2) todos los trabajadores/as tuvieran la formación necesaria y fueran profesionales cualificados y 3) con los objetivos claros y bien definidos. Nos impulsa y nos motiva a trabajar para alcanzar la meta deseada.	El equipo directivo debe sentir los valores como propios, y desde ahí, todos los niveles. La entidad debe adquirir las competencias necesarias para implementar los valores establecidos. Esto implica definir estrategias para consolidar la filosofía de la organización.
¿PORQUE EXISTE TU ONG? ¿A QUIEN DIRIGIMOS NUESTRAS ACTUACIONES? ¿CUAL ES LA MOTIVACIÓN DE TU ONG PARA HACER LO QUE HACE? ¿QUÉ COMPROMISO TIENE TU ONG CON LA SOCIEDAD? ¿EN QUÉ NOS DIFERENCIAMOS DEL RESTO?	PIENSA EN UNA SITUACIÓN ÓPTIMA, CÓMO SUEÑAS LA ENTIDAD PARA TRABAJAR LO MEJOR POSIBLE Y CON LOS MEJORES RESULTADOS. ÁREA POR ÁREA: COMUNICACIÓN, ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN, FINANCIACIÓN Y PROYECTOS, SEGÚN TU ORGANIGRAMA. ¿QUÉ ASUNTOS IMPIDEN TRABAJAR DE LA MEJOR MANERA POSIBLE?	DEBEN REALIZARSE ACTIVIDADES QUE INSPIREN Y MOTIVEN AL PERSONAL: FORMACIÓN AL MISMO PERSONAL SOBRE LA MISIÓN, VISIÓN QUE AYUDEN A APROPIARSE DE LA ORGANIZACIÓN A TODAS LAS PERSONAS QUE FORMAN PARTE, CON UN COMPORTAMIENTO GUIADO POR LOS VALORES.

# PLAN ESTRATÉGICO

## ¿Qué es?

En un mundo de recursos limitados, especialmente en el ámbito del sector no lucrativo, la planificación es una potente herramienta que permite decidir cómo optimizarlos, ayuda a tomar decisiones sobre la priorización de los objetivos, problemas y necesidades (no todo puede hacerse al mismo tiempo), y a seleccionar el método más adecuado para efectuar una intervención de calidad.

Antes de iniciar el proceso de planificación estratégica, debemos de tener claro cuál es el enfoque como ONGD. Este enfoque lo va a proporcionar el análisis de la misión, visión y valores.

La misión, la visión y los valores de una ONGD, durante un proceso de planificación estratégica, pueden ser confirmados o cuestionados. Esta situación se produce porque las ONGD son organizaciones vivas, puede que las directrices y líneas estratégicas que en el pasado funcionaban ya no lo hagan en el presente o hayan quedado obsoletas. Por este motivo resulta necesaria una revisión periódica.

Un proceso de planificación estratégica puede provocar una revolución dentro de la ONG. Verdades que parecían, hasta ahora, incuestionables, pueden debatirse, discutirse e incluso cambiarse

### 01 **Diseño a futuro de la organización**

La planificación pone en funcionamiento a la entidad para cumplir con sus objetivos. Para ello, además de buena voluntad y ganas de trabajar, es necesario planificar el trabajo a realizar. Se trata de dibujar el mapa del futuro de la entidad, teniendo por escrito qué objetivos alcanzar para cumplir con la MISIÓN institucional.

### 02 **Que queremos hacer**

Es necesaria una estrategia que pueda trasladarse a la realidad de la organización según los recursos económicos, estructurales y humanos que disponga la ONGD. Todos estos recursos tienen que ponerse a disposición de conseguir que la organización se encamine hacia el futuro donde se quiere dirigir. Se trata de una decisión: la decisión de caminar hacia conseguir alcanzar la MISIÓN

### Estrategia de seguimiento

¿Con qué medios vamos a contar?

¿Por cuánto tiempo? Normalmente abarca el período de cambios de los y las miembros de las juntas.

¿Cómo lo revisaremos? Todo plan debe llevar en sí mismo una estrategia de seguimiento: indicadores, FFVV, etc.

# PASO ...

1

**Creación de un PLAN DE TRABAJO:** Creación de un equipo de trabajo. Lo más participativo posible. Mixto: Hombres y mujeres, Junta Directiva, equipo técnico, voluntariado, tejido asociativo. Una persona se encargará de sistematizar, orientar y dinamizar. Puede participar toda la organización en las reflexiones y argumentos y un pequeño equipo que dinamice, aclarando bien los roles de cada persona (deberían participar todas aquellas personas que tienen capacidad de decisión)

1. Dar a conocer porque es necesario el proceso. Qué se quiere conseguir, qué necesidades tiene la organización.
2. Qué personas están vinculadas a la organización. De manera interna y externa. Cómo se pueden ver afectadas por este proceso, cómo socializar lo que se está trabajando.
3. Con qué recursos se cuenta: personas, financieros, técnicos, tiempo.
4. Tiempos: Elaborar un cronograma de acción con reuniones periódicas, para tener hecho el trabajo en 3-6 meses.
5. Con todo esto, se elaborará un plan de trabajo donde se concretará quién hace qué, o los recursos que serán necesarios.



2

## Diagnóstico. Punto de situación actual.

Si ya tenemos un Plan, ¿Qué debe renovarse? ¿Se ha evaluado? ¿Qué salió bien? ¿Qué salió mal? ¿Empezamos de cero? ¿En qué momento se encuentra la organización?

Diferentes metodologías, como el **DAFO**.

Al trabajar el DAFO, para hacerlo operativo:

Por cada FORTALEZA, preparar 2-3 propuestas donde se POTENCIEN

Por cada DEBILIDAD, preparar 2-3 propuestas donde se ELIMINEN

Por cada OPORTUNIDAD, preparar 2-3 propuestas para APROVECHARLA

Por cada AMENAZA, preparar 2-3 propuestas con la que PROTEGERNOS



# ... A PASO

3

**Definición (o revisión) de misión, visión y valores.** Para qué existe la organización en la sociedad y qué se pretende conseguir



4

**Definición (o revisión) de líneas estratégicas.** Qué estrategias nos llevan a conseguir los objetivos y el crecimiento de la organización



5

**Plan de acción anual:** detalle de las acciones que nos acercan a conseguir los objetivos



6

**Monitoreo, seguimiento y evaluación del Plan y elaboración del siguiente plan anual**

Queremos reconocer y agradecer el esfuerzo realizado por todas las personas que ha participado para que este proceso haya podido ser una realidad.

En especial queremos agradecer a:

- Todo el sector de las ONGD que forman parte de la CONGD CAR por sus aportaciones
- Gobierno de La Rioja. Dirección General de Igualdad, Participación y Agenda 2030 por su compromiso.
- Coordinadora de ONGD de la Rioja por promover el fortalecimiento del sector.
- Consultoras de Socialzink por el acompañamiento y elaboración del diagnóstico, las formaciones y las guías.

## Contacto

**SOCIALZINK**

**C/ Enma Penella, 22 Ático B  
28055 Madrid**

**CONSULTORAS:**

**Marta Marichal: mmarichalh@gmail.com**

**Eva Solá: evasolatares1@gmail.com**

# AGRADECIMIENTOS