**Guía Genérica de planeamiento estratégico en las Organizaciones sin fines de lucro**

**Ricardo Alberto José Salin**

Universidad Nacional del Chaco Austral - P. R. Sáenz Peña, Chaco, Argentina

[cr.ricardosalin@gmail.com](mailto:cr.ricardosalin@gmail.com)

**Patricia Ingrid Dupertuis**

Universidad Nacional del Chaco Austral - P. R. Sáenz Peña, Chaco, Argentina

[patriduper@uncaus.edu.ar](mailto:patriduper@uncaus.edu.ar)

**PALABRAS CLAVE:** Herramientas Estratégicas - Modelo - OSFL

**RESUMEN AMPLIADO**

Hablar de planificación estratégica es pensar en el futuro de la organización. La estrategia marca un horizonte hacia donde todos los esfuerzos institucionales se dirigen para cumplir los objetivos que tiene la entidad.

Una planificación estratégica podría constar de cinco pasos.

**1° Análisis de la Institución :** Realizar un relevamiento de los aspectos relevantes de una organización como la estructura organizativa (Organigramas , Recursos Humanos rentado y voluntario, si existe una enunciación de la Misión Visión y Objetivos de la entidad , Manuales de Procedimientos , Recursos Financieros ,Antecedentes de programas estratégicos y los proyectos en curso ), se realizaran utilizando las herramientas de entrevistas con personas involucradas y comisión directiva , cuestionarios a los dependientes en su caso y observación directa del funcionamiento.

En esta etapa se decidirá ***cuál*** es el formato más adecuado para la planificación estratégica (se realizará mediante la planificación por proyectos, por tiempo de ejecución) y determinar un grupo de individuos ***quiénes*** serán los decisores que propondrán un plan estratégico a la organización a lo que podemos llamar un comité de planificación estratégica en el cual se incluirán las personas con deseos de participar en el proceso, dicho grupo se tiene que formar con miembros de la comisión directiva, jefes de área y también incorporar asesores externos (abogados, contadores, colaboradores empresarios con experiencia en planificación), a los fines de formar un equipo pertinente, comprometido y con perfiles complementarios que puedan abordar temas desde diferentes puntos de vista para enriquecer la planeación y de esta forma facilitar la implementación, gestionando la resistencia al cambio de la mejor manera..

**2° Determinar la situación óptima:** En este paso con el comité de planificación reunido, con un cronograma de reuniones se debe imaginar que se cumplieron con los objetivos primigenios de la organización. Es decir, ***cómo*** se vería la organización en cuanto a los siguientes aspectos: administración, infraestructura. Financiamiento, cultura organizacional e implementación de proyectos este ejercicio nos va a permitir tener una visión de ***qué es*** lo que queremos hacer y va a ser el blanco hacia donde disparar la flecha de la planeación, que no es la suma de buenos deseos, sino que tiene que ser realista, coherente con el tamaño y consensuada en un Horizonte temporal no muy lejano. Es dicho comité de planificación el que elegirá hasta donde se va a llegar con la planificación para que no caer en el idealismo, ya que algunos estarán muy alejados en el tiempo.

**3° Determinar la situación actual:** Teniendo el lugar donde queremos llegar con la planificación se tiene que ver el presente analizando la organización en su presente tanto interno como el ambiente donde desarrolla su actividad. El mismo se puede desarrollar a través de distintos tipos de análisis en el cual tenemos que evaluar cual es el más conveniente para la organización que está bajo análisis.

**Análisis Foda:** es un modelo útil para analizar la organización y determinar cuáles de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de esa forma analizamos interna la entidad y el entorno en el cual se inserta. es el más clásico de los análisis. Es importante para este análisis las personas que participaron en la visión de la situación óptima porque podrán observar en cada área con más facilidades las debilidades (son las falencias que se perciben dentro de la organización con respecto a otras entidades por ej.) y fortalezas (en que se destacan (comunicación, obtención de fondos, relaciones con otras entidades), todos sin excepción son buenos en algo. las oportunidades y amenazas provienen del ambiente donde desarrollan la actividad.

**Perspectivas basadas en los recursos**: es un análisis que permite una mirada al interior de las Organización donde se analizan los recursos, en tangibles (recursos físicos y financieros), intangibles (Tecnologías, reputación, cultura) y, humanos (Habilidades, conocimientos, comunicación) donde se analizan los mismos que cumplan con requisitos básicos que sean valiosos, raros, difíciles de imitar y sustituir para que permitan una ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

**4° Determinar objetivos y prioridades:** La formulación de la estrategia sin la implantación corre el peligro de quedarse en la teoría y nunca llevarse a la práctica, es por eso la importancia de determinar objetivos cuantificables y dentro de ellos establecer la prioridad de los mismos. Una vez que ya sabemos dónde queremos llegar y donde estamos como organización, es momento de trazar el puente para pasar de lo actual a lo esperado, qué en un primer momento va superar las capacidades reales de la organización, pero es donde el comité, debe establecer prioridades o pasos para que sea posible dicho cambio. Para lo cual, se pueden establecer un objetivo general que nos dará una dirección a los cuales se deben arribar con un plan o herramientas que se deben plantear con los recursos que cuenta la organización, pero las mismas deben cumplir con un objetivo específico cuantificable para permitir la evaluación del desempeño de las áreas que intervienen en la consecución de los mismos y determinar cuál es el área responsable de cumplir dicho objetivo.

**5° Ejecutar y evaluar a través de un plan operativo**: Diseñado el plan estratégico, con el formato predeterminado en una etapa anterior comienza el proceso de reuniones con las áreas que deben llevar cabo los mismos, es recomendable que haya al menos un integrante de cada área vital de la organización en el comité de planeamiento, porque va a permitir un mayor compromiso de esa área en la consecución de los objetivos previstos. Luego de esas reuniones se comienzan con las tareas de los planes y en un tiempo prudencial se realiza el análisis de cada uno de los objetivos planteados a los fines de medir el desempeño de las áreas el cumplimiento de los objetivos y los posibles problemas que pueden haber surgido en la implementación de las estrategias planteadas.

La planificación estratégica es una herramienta de maduración de la entidad, que tiende a generar una organización sustentable a largo plazo y también permite el crecimiento de la misma, generando en el ambiente donde ejerce su actividad interés por parte de los stakeholders, es un proceso que se retroalimenta continuamente, mejorando su eficacia con el uso y comunicando a la comunidad de forma clara hacia donde apunta la entidad.